

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Adoção de *hubs* de marketing multicanal em Portugal

Hugo Alexandre Arnauth Mendes

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor
Associado,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2022



TECNOLOGIAS
E ARQUITETURA

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Adoção de *hubs de marketing* multicanal em Portugal

Hugo Alexandre Arnauth Mendes

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor
Associado,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2022

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Hugo Alexandre Arnauth Mendes.

O Iscte - Instituto Universitário de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Ao Professor Bráulio Alturas, orientador da dissertação, manifesto um especial agradecimento pelo apoio constante, orientação, motivação, ensinamentos e rigor científico em todo o processo.

Aos entrevistados que permitiram o concretizar do trabalho, Carla, Filipa, Rita, Sofia, Sara, Filipe e Paulo, pela disponibilidade e partilha de informação, um profundo agradecimento.

Aos professores e colegas de mestrado, em especial o António, o Dário, o Diogo e o Filipe, pelos ensinamentos e pelas partilhas em todo o mestrado, um grande abraço.

Por fim, à minha mãe, o maior agradecimento pelo apoio, não só ao longo da dissertação, mas durante toda a minha vida.

Resumo

Os sistemas de informação só geram valor nas organizações quando são usados, pelo que é necessário perceber o que influencia a sua adoção. Tendo como referência o modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente), foram identificados os contextos (organizacional, tecnológico ou negócio) mais relevantes, em cada fase do processo de adoção (inicialização, adoção, routização), dos *hubs* de marketing multicanal nas empresas a operar em Portugal.

Dado o número de empresas elegíveis, a metodologia de investigação seguida foi qualitativa, baseada em sete entrevistas realizadas, quer a fornecedores das principais soluções de mercado (partindo da informação da Gartner), quer a clientes empresariais que estão a implementar este sistema de informação.

A necessidade de aumentar o conhecimento do cliente, a criação de experiências diferenciadoras e surpreendentes no mundo digital e a comunicação personalizada, da mensagem ideal, ao cliente certo, no momento e canal adequado, constituem os motores para a seleção destes sistemas como parte integrante da implementação da estratégia da relação com o cliente e para uma comunicação tendencialmente ultrapersonalizada, quer em canais, conteúdos ou momentos de comunicação com o cliente.

Consolidando a visão dos fornecedores e empresas-clientes, concluímos que na fase de inicialização as competências tecnológicas (relacionadas com o conhecimento das equipas que vão operar e desenvolver o sistema) e o suporte da gestão de topo são os fatores mais relevantes. A fase de adoção, é influenciada não só pelos fatores referidos, mas também pela componente tecnológica relacionada com dados (integração e qualidade), explicada pelo facto destas soluções serem assentes numa componente analítica.

Palavras-Chave: adoção de tecnologia, *hubs* de marketing multicanal, gestão da relação com o cliente, estudo qualitativo

Abstract

Information systems only create value in organizations when they are used, so it is necessary to understand what influences their adoption. Using the TOE (Technology, Organization and Environment) model as a reference, the most relevant contexts (organizational, technological, or business) were identified at each stage of the adoption process (initialization, adoption, routing) of multichannel marketing hubs in companies operating in Portugal.

Given the number of eligible companies, the research methodology followed was qualitative, based on seven interviews carried out with suppliers of the main market solutions (based on Gartner information) and with corporate clients who are implementing this information system.

The business goals of increase customer knowledge, the creation of differentiating and surprising experiences in the digital world and personalized communication (ideal message, to the right customer, at the right time and in the right channel), are the driving forces behind the selection of these systems as an integral part of the implementation of the customer relationship strategy and towards ultra-personalized communication, whether in channels, content or moments of communication with the customer.

Consolidating the vision of suppliers and client companies, we conclude that in the initialization phase, technological skills (related to the knowledge of the teams that will operate and develop the system) and top management support are the most relevant factors. The adoption phase is influenced not only by the mentioned factors, but also by the technological component related to data (integration and quality), explained by the fact that these solutions are based on an analytical component.

Keywords: *technology adoption; multichannel marketing hubs, customer relationship management, qualitative study*

Índice Geral

Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Motivação e relevância do tema	1
1.3. Questão e objetivos de investigação	3
1.4. Abordagem metodológica	4
1.5. Estrutura e organização da dissertação	4
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	6
2.1. O Cliente e os sistemas de relação com o cliente	6
2.1.1. A digitalização do negócio e a relação integrada, consistente e conveniente com os clientes	6
2.1.2. A resposta tecnológica para a evolução na relação com os clientes.....	7
2.1.3. Os sistemas CRM e a gestão de campanhas.....	9
2.1.3.1. Marketing Mobile	10
2.1.3.2. Marketing Email	10
2.1.3.3. Marketing digital e de redes sociais	11
2.2. A evolução dos sistemas de automação de marketing: os <i>hubs</i> de marketing multicanal	12
2.2.1. Os sistemas de informação de automação de marketing	12
2.2.2. Os hubs de marketing multicanal	14
2.3. Modelos de adoção de sistemas de informação	16
2.3.1. Modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente).....	17
2.3.2. Teoria da Difusão da Inovação (IDT).....	18
2.3.3. Modelo de Sucesso de Sistemas de Informação (MISS).....	19
2.3.4. O Modelo de Impacto Organizacional dos Sistemas (MOIS).....	20
2.3.5. Framework de adoção.....	21
Capítulo 3 – Descrição do processo de investigação.....	23
3.1. Construção do guião de entrevista e alinhamento com os objetivos de investigação	24
3.2. Seleção dos fornecedores e empresas para a fase de entrevista.....	27
3.3. Realização de entrevistas.....	28
3.4. Análise qualitativa dos resultados	29
3.4.1 Software.....	29
3.4.2 Configuração do modelo	29
Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados	31
4.1. Enquadramento do interlocutor e da empresa: caracterização da amostra	31
4.2. Enquadramento do produto: principais capacidades relevantes	32

4.3. Processo de decisão	34
4.4. Processo de implementação	38
4.5. Perceção sobre os fatores que afetam a adoção	41
4.5.1 Contexto tecnológico: competência técnica	41
4.5.2 Contexto tecnológico: dados (integração e qualidade).....	44
4.5.3 Contexto organizacional: suporte da gestão de topo	46
4.5.4 Contexto ambiental: pressão concorrencial	48
4.6. Satisfação com a implementação	51
Capítulo 5 – Conclusões e recomendações	53
5.1. Principais conclusões	53
5.2. Limitações do estudo	58
5.3. Propostas de investigação futura.....	59
Referências Bibliográficas.....	61
Apêndice A – transcrição das entrevistas realizadas	65
A.1. Empresa-cliente A	65
A.2. Empresa-cliente B.....	69
A.3. Empresa-cliente C.....	75
A.4. Empresa-cliente D	83
A.5. Fornecedor X	88
A.6. Fornecedor Y	99
A.7. Fornecedor Z.....	108

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo das gerações evolutivas do marketing mobile, baseado em (Huang & Symonds, 2009; Picoto et al., 2014).....	10
Tabela 2 - Resumo das principais teorias sobre adoção de tecnologia, baseado em (Alturas, 2021).....	16
Tabela 3 – Framework de adoção de solução de marketing automation, baseado em (Mero et al., 2020).....	22
Tabela 4 - Questões de enquadramento, interlocutor e processos de implementação....	24
Tabela 5 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado.....	26
Tabela 6 - Comparação entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 – Framework de automação de marketing (Heimbach et al., 2015)	13
Figura 2 - Framework TOE - Technology, Organization and Environment (Tornatzky, L. G., Fleischer, 1990).....	18
Figura 3 - Framework IDT (E. M. Rogers, 1995)	19
Figura 4 - Framework MISS (DeLone & McLean, 2003).....	19
Figura 5 - Framework MOIS (Gorla et al., 2010)	20
Figura 6 - Framework (Mero et al., 2020).....	22
Figura 7 - Estrutura da metodologia de investigação	23
Figura 8 - Quadrante Mágico para 2020 para a tecnologia de hubs de marketing multicanal	27
Figura 9 - Mapa de conceitos - enquadramento de produto e capacidades relevantes ...	32
Figura 10 - Mapa de conceitos - processo de decisão	35
Figura 11 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão cliente)	38
Figura 12 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão fornecedor)	40
Figura 13 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto de competências técnicas (visão empresas-clientes).....	42
Figura 14 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto de competências técnicas (visão fornecedores)	43
Figura 15 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto de dados (visão empresas-clientes).....	45
Figura 16 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto de dados (visão fornecedores)	46
Figura 17 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão empresas-clientes).....	47
Figura 18 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão fornecedores)	48
Figura 19 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto da pressão da concorrência (visão empresas-clientes).....	49
Figura 20 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto da pressão da concorrência (visão fornecedores)	50
Figura 21 - Mapa de conceitos - perceção da satisfação sobre a implementação	51

Glossário de Abreviaturas e Siglas

API - *Application Programming Interface*

CRM – *Customer Relationship Management*

IDT - *Innovation Diffusion Theory*

KPI – *Key Performance Indicator*

MISS – *Model of Information Systems Success*

MMS - *Multimedia Messaging Service*

MOIS – *Model of Organizational Impact of Systems*

SI – *Sistema de Informação*

SMS – *Short Message Service*

TAM - *Technology Acceptance Model*

TOE – *Technology, Organization and Environment*

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Enquadramento do tema

O tema da presente dissertação é a adoção dos sistemas de informação no contexto empresarial. Dado que existe uma multiplicidade de sistemas nas arquiteturas das empresas, o foco de estudo serão os sistemas de gestão da relação do cliente, em especial os *hubs de marketing multicanal*. Estas tecnologias ganham relevo num contexto de transformação digital das empresas, em que é exigido uma “gestão da relação do cliente com a empresa mais integrada e consistente, qualquer que seja o canal com o qual a empresa comunique ou o ponto de contacto do cliente com a empresa” (Kotler et al., 2017).

1.2. Motivação e relevância do tema

A motivação para este tema de estudo, surge por três motivos:

- em primeiro lugar, porque um dos domínios da digitalização das empresas reside na evolução da forma como estas se relacionam com os seus clientes, passando de uma comunicação unilateral, massificada, genérica para todos os clientes, para uma realidade em que a relação com o cliente é personalizada, ocorrendo em diversos canais e momentos, com conteúdos e propostas alinhados entre eles (D. Rogers, 2016). A forma como as empresas gerem e potenciam a relação com os seus clientes, quer sejam atuais (que têm de ser fidelizados e retidos) ou potenciais (que têm de ser conquistados), tornar-se-á numa das vantagens competitivas das empresas. Para responder às áreas de gestão de cliente, as áreas de tecnologia têm investido na evolução da sua arquitetura de sistemas, com a incorporação de soluções que garantam uma comunicação personalizada, com a mensagem ideal, ao cliente certo, no momento e no canal adequado. Os *hubs de marketing multicanal* permitem personalizar a mensagem a comunicar com o cliente, orquestrando-a nos diversos canais e momentos. Uma das motivações da presente dissertação é definir este tipo de sistemas de informação, percebendo como é que se enquadram na estratégia de gestão de relação com os clientes das empresas;
- A segunda motivação relaciona-se com os processos de adoção de tecnologia, nomeadamente com as variáveis que afetam a adoção de um sistema em contexto empresarial. Os sistemas de informação só geram valor às organizações quando são usados. O estudo da adoção dos sistemas de informação permite perceber os

benefícios da tecnologia implementada na empresa (Karahanna et al., 1999). O estudo da adoção tem despertado interesse junto da comunidade de investigação, na medida em que a tecnologia só gera valor ao negócio, compensando o respetivo investimento de implementação, se este for usado em todas as suas potencialidades, gerando os benefícios para o negócio e maximizando o investimento feito;

- A última motivação está relacionada com o acompanhamento e participação na implementação de um *hub* de marketing multicanal numa empresa portuguesa e as dificuldades na sua adoção. Apesar do sucesso na fase de escolha e implementação deste sistema (em termos de custo, prazo, âmbito e qualidade) e da tecnologia ser considerada líder mundial, a fase de adoção nos primeiros anos após o término da implementação, teve vários obstáculos, dificultando a concretização dos objetivos iniciais do patrocinador de projeto e das potencialidades que a tecnologia permitia. A falta de conhecimento teórico para ajudar nesta análise da adoção, não permitiu a identificação dos motivos que explicassem a situação, levando a que não houvesse uma utilização eficaz da solução, gerando custos acrescidos à empresa, como por exemplo, pela contratação de outras soluções alternativas para alguns subprocessos de negócio, com vista a garantir a continuidade de algumas comunicações com os clientes. Esta experiência em contexto empresarial, despertou o interesse em perceber como podemos influenciar a adoção desta tecnologia.

Em termos de relevância do conhecimento gerado, este trabalho poderá ajudar a comunidade científica, os consumidores finais e, principalmente, as empresas que precisem de comunicar com os seus clientes finais, desenvolvendo uma estratégia de comunicação que envolva vários canais de comunicação.

Para as empresas, o ganho potencial de conhecer o que afeta a adoção destes sistemas permitirá:

- às empresas que fornecem este tipo de tecnologias, adaptarem os seus produtos e serviços complementares, para otimizar a adoção nas suas empresas clientes;
- às empresas que configuram e implementam estas tecnologias (também conhecidos como integradores), alterarem os processos de implementação e acompanhamento;

- às empresas finais que compram a solução, que se preparem, logo desde a fase de pré-implementação, quer seja ao nível da organização, pessoas, processos de negócio ou informação, com vista a maximizar o potencial da utilização desde o primeiro momento.

Estando as empresas dotadas de sistemas de comunicação com o cliente corretamente adotados, mais facilmente vão usá-los nos seus planos de comunicação com os clientes, permitindo que estes beneficiem das propostas promocionais das empresas nos momentos críticos da sua jornada, melhorando a sua experiência.

Por fim, para a comunidade científica, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento do estudo da adoção de sistemas de informação, sobretudo os de gestão de cliente responsáveis pela concretização de comunicação de marketing.

1.3. Questão e objetivos de investigação

A função de pesquisa que se pretende seguir é compreender quais os fatores que condicionam a adoção dos *hubs* de marketing multicanal nas empresas a operar em Portugal, do ponto de vista das empresas que os utilizam e das empresas que os fornecem, com vista a identificar os fatores que mais influenciam a adoção.

Decorrente da função de investigação citada, a questão de investigação que se pretende responder é: Quais os fatores (tecnológicos, organizacionais ou de negócio), que influenciam a adoção de *hubs* de marketing multicanal em empresas a operar em Portugal?

Ao responder à questão de investigação pretende-se cumprir os seguintes objetivos:

1. Definir este tipo de solução, percebendo como se enquadram na estratégia de relação com o cliente;
2. Identificar as características mais relevantes da implementação, quer do ponto de vista dos clientes que implementaram esta tecnologia, quer dos fornecedores que são responsáveis pela venda deste *software*;
3. Identificar, junto de **fornecedores**, a perceção destes sobre a adoção nos seus clientes;

4. Identificar, junto de algumas **empresas utilizadoras**, os fatores influenciarem o processo de adoção deste sistema de informação (SI);
5. Comparar os fatores identificados com as perceções dos principais fornecedores destes *softwares*.

1.4. Abordagem metodológica

Para compreender a perceção sobre a adoção destas tecnologias, foi realizado um estudo qualitativo, baseado em entrevistas, sobre os fatores que influenciarem a adoção dos *hubs* de marketing multicanal, em duas dimensões:

- Numa delas foi recolhida a visão dos principais fornecedores com presença em Portugal sobre o tema. Os critérios para a seleção de soluções foram, por um lado, a classificação usada pela Gartner e, por outro, a presença em Portugal. As entrevistas realizadas foram com os representantes das empresas que acompanhem os processos de implementação nos clientes;
- Numa outra dimensão, teve-se em conta a experiência de algumas empresas a operar em Portugal e que utilizam estes tipos de aplicações nos seus processos de comunicação com o cliente, através de entrevistas com alguns intervenientes-chave no processo.

Com a transcrição e análise das entrevistas, espera-se identificar os conceitos-chaves e os *insights* que identifiquem as diferentes perceções de cada uma das empresas sobre o seu próprio processo de adoção, para que possam ser comparados com o referencial teórico.

1.5. Estrutura e organização da dissertação

Em termos de estrutura, a presente dissertação está organizada da seguinte forma:

- No capítulo dois (enquadramento teórico) é detalhada a importância e tendências na gestão do cliente, focando de seguida na definição e caracterização dos *hubs* de marketing multicanal. Depois será feita a análise dos modelos de aceitação de tecnologia, bem como a identificação das teorias que melhor se poderão adaptar à tecnologia identificada;

- No capítulo três, é apresentada a metodologia seguida para recolha da informação para responder aos objetivos identificados;
- O quarto capítulo é dedicado à partilha da análise dos resultados atingidos, sobretudo na perceção dos principais fornecedores destas soluções, sobre a adoção nos seus clientes e na perceção de empresas que usam estas tecnologias sobre o seu processo de adoção;
- Por fim, no quinto capítulo, são partilhadas as conclusões, sobretudo a comparação das perceções levantadas com os modelos identificados na literatura. Adicionalmente, serão referidas as limitações da presente investigação e propostas para trabalhos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

A revisão de literatura do presente trabalho está organizada em três capítulos: o primeiro capítulo dedicado à importância da gestão do cliente e aos sistemas de gestão da relação com o cliente; o segundo capítulo dedicado à caracterização dos *hubs* de marketing multicanal; no terceiro capítulo são enumerados os modelos de adoção que se aplicam a contexto empresarial.

2.1. O Cliente e os sistemas de relação com o cliente

2.1.1. A digitalização do negócio e a relação integrada, consistente e conveniente com os clientes

Um dos domínios com maior alteração nos processos de transformação digital das empresas é a forma como estas se relacionam com os seus clientes. (D. Rogers, 2016) sumariza as alterações nos seguintes pontos:

- evolução de um modelo assente na comunicação massiva com o cliente (o mesmo conteúdo para todos os clientes), para uma comunicação personalizada;
- comunicação com os clientes de um sentido, para comunicação nos dois sentidos (o feedback dos clientes é incorporado na comunicação de conteúdos);
- de um marketing focado apenas na promoção das vendas, para um marketing que promove não só as vendas, bem como a fidelidade e a promoção (tornar o cliente como um promotor da marca);
- os clientes de uma posição mais passiva como recetores de informação, passam a construir com as empresas uma rede dinâmica em que interagem com estas, bem com outros clientes, influenciando a imagem das empresas no mercado.

Esta realidade reforça a necessidade de as empresas apostarem em sistemas de gestão da relação com o cliente, quer nas componentes de vendas e serviços, mas também na componente de marketing, para garantir uma visão única do cliente, nas muitas formas como este se relaciona com as empresas (Laudon & Laudon, 2014).

A gestão da relação do cliente com a empresa deverá ser cada vez mais integrada e consistente, qualquer que seja o canal com o qual a empresa comunique ou o ponto de contacto do cliente com a empresa. Este desafio implica uma mudança organizativa, pela necessidade de mudar a forma de trabalhar e a forma como a empresa se organiza (Kotler

et al., 2017). O cruzamento dos vários canais têm um impacto positivo nos comportamentos dos clientes, sobretudo no processo de compras (Sridhar et al., 2022).

A crescente digitalização dos negócios, aliada à globalização dos negócios e à crescente concorrência, faz com que as empresas apostem na diferenciação dos seus produtos e serviços. A criação de uma experiência de cliente que cumpra e ultrapasse as expectativas do cliente tem sido uma das soluções para criar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Com os negócios cada vez mais digitais, a forma como o cliente se relaciona com as empresas é cada vez mais assente na mobilidade e no facto de o acesso, quer à empresa quer aos concorrentes, ser tendencialmente imediata, em qualquer momento. As empresas têm de fornecer conveniência aos clientes, integrando soluções que respondam às necessidades do cliente de forma imediata sem problemas para o cliente (Kotler et al., 2017).

(Kotler et al., 2017) refere a necessidade das empresas, sobretudo as equipas de vendas e de marketing, se adaptarem a uma realidade em que a relação dos clientes com a empresa passa por vários pontos de contacto, nos diversos momentos da sua jornada. Neste contexto, surge o conceito de “marketing omnicanal” definido pelo autor como “a prática de integrar múltiplos canais para criar uma experiência de cliente que seja integrada, transparente e consistente”. Esta realidade requer uma transformação organizacional, quebrando os silos existentes entre os diversos canais (por exemplo entre os canais físicos e online) (Manser Payne et al., 2017), unificando quer os objetivos, quer as estratégias de negócio (Kotler et al., 2017).

2.1.2. A resposta tecnológica para a evolução na relação com os clientes

Os processos de marketing também integram a digitalização dos negócios. De acordo com (Kotler et al., 2021), a tecnologia tem promovido o desenvolvimento dos processos de marketing pelas seguintes formas:

- incrementar as decisões baseadas em dados (internos e externos à organização), gerados por toda a relação do cliente com a marca (seja nos processos transacionais, seja nas redes sociais). Com esta informação, as áreas de marketing conseguem segmentar os clientes permitindo, no limite, descer a um nível de conhecimento que tende para um segmento por cliente. Adicionalmente é possível à empresa tomar as decisões sobre as campanhas, o momento e os conteúdos a partilhar com o cliente de forma que este se identifique mais;

- criar estimativa sobre os investimentos de marketing (por exemplo campanhas) baseadas em processos de inteligência artificial e analítica, que estima, o retorno desses investimentos;
- trazer a experiência digital das empresas para o contexto físico, reforçando a experiência omnicanal e permitindo a disponibilização de informação e conteúdos personalizados, de acordo com as interações do cliente (por exemplo com recurso a sensores);
- tornar o planeamento e execução de campanhas mais ágil e rápido. A necessidade de ativar a campanha certa no momento correto (por exemplo quando o cliente procura um artigo), pressiona as empresas a terem a tecnologia e os processos focados na agilidade.

Em termos tecnológicos, surgem os sistemas de Gestão da Relação com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) para desenvolver e alavancar a relação com os clientes. Esta tecnologia é parte essencial para concretizar a estratégia global da relação da empresa com os seus clientes. A premissa base de um sistema CRM é criar conhecimento de cliente para segmentá-los, de acordo com características e comportamentos comuns, criar uma relação de longo-prazo para reter e fidelizar os clientes mais rentáveis, lidar e gerir os clientes pouco rentáveis e customizar as ofertas promocionais a apresentar ao cliente. (Foss et al., 2008).

De acordo com (Meadows & Dibb, 2012), os sistemas de CRM são sistemas de informação responsáveis por “capturar e gerir os dados de cliente, para melhorar os níveis de retenção e aquisição do cliente”. O CRM permite suportar o serviço ao cliente interno que presta serviço aos clientes externos, quer presencial quer virtualmente (Chen et al., 2021).

Para uma gestão eficiente do cliente em todos os seus canais (Blattberg et al., 2008) identifica os desafios que as empresas têm que atingir: por um lado, focado no cliente, o desafio de ter uma integração de dados integrada dos vários canais (suportado na visão única de cliente) e um correto conhecimento do comportamento do cliente nos vários canais; do ponto de vista dos canais há o desafio de perceber a performance de canais, a distribuição de recursos e a coordenação de estratégias entre os mesmos.

(Knox et al., 2007) identifica três perspetivas no CRM:

- a primeira ao nível da empresa, que consiste na definição de estratégias que garantam o foco no cliente, nos vários processos de negócio, maximizando o valor para o acionista;
- a segunda ao nível funcional que corresponde à execução das tarefas de relação com o cliente, como por exemplo a execução de campanhas de marketing;
- a terceira ao nível de contacto com o cliente, que fornece uma visão centralizada do cliente incluindo todos os canais usados;

Dos quatro tipos de CRM identificados em (Buttle, 2008) (estratégico, operacional, analítico e colaborativo), o CRM operacional inclui todos os processos relacionados com as vendas, marketing e serviço ao cliente como por exemplo os programas de fidelização do cliente e a gestão de campanhas (Knox et al., 2007).

Tendo como referência (Kotler et al., 2017) podemos ter como definição:

- ponto de contacto como “qualquer interação do cliente com a empresa (ou outro cliente), quer seja online ou offline, na sua jornada.
- “canal” como qualquer intermediário online ou offline usado pelo cliente para interagir com a marca. Como exemplos de canais podemos enumerar as localizações físicas, o site transacional da empresa, as páginas nas redes sociais, a linha de apoio. Geralmente existem dois canais (muito relacionados entre si):
 - canais de venda, usados para facilitar a transação;
 - canais de comunicação, que inclui qualquer canal usado para transmitir conteúdos ou informação sobre a empresa ou seus produtos os serviços. Como exemplos de canais de comunicação podemos referir a publicidade na televisão, os anúncios em revistas, nas redes sociais, informação no site.

2.1.3. Os sistemas CRM e a gestão de campanhas.

A complexidade na construção de uma estratégia de marketing que seja coerente e que envolva todos os canais, aumenta proporcionalmente com o número de canais e a complexidade da jornada de cliente com a marca.

Incluído na gestão de campanhas, podemos incluir o marketing mobile (onde o canal utilizado é o telemóvel), o marketing de email (o canal é o email) e o marketing digital e de redes sociais (onde os canais são os sites e as páginas de redes sociais).

2.1.3.1. Marketing Mobile

As tecnologias móveis têm um conjunto de capacidades diferenciadoras face aos canais físicos e fixos: a flexibilidade em termos de tempo e localização (Picoto et al., 2014).

(Huang & Symonds, 2009) define o marketing mobile como “o processo que entrega mensagens de marketing do negócio aos seus clientes, usando serviços de comunicação interativos, baseado em permissões através dos equipamentos móveis”. Os autores identificam cinco gerações evolutivas no marketing mobile (conforme Tabela 1 – Resumo das gerações evolutivas do marketing mobile, baseado em (Huang & Symonds, 2009; Picoto et al., 2014)), que reforçam as características do marketing mobile:

- marketing baseado na localização do cliente;
- personalização de conteúdos/informação disponibilizada;
- interatividade, possível com duas abordagens: por um lado o marketing push quando a atividade é iniciada pela empresa (exemplo de envio de mensagem de texto promocional); por outro lado temos as campanhas pull em que é dada permissão aos clientes para fazer *opt-out*.

Tabela 1 – Resumo das gerações evolutivas do marketing mobile, baseado em (Huang & Symonds, 2009; Picoto et al., 2014)

Geração do marketing mobile	Principais características
1ª geração (Voz)	<ul style="list-style-type: none">• A comunicação é feita por voz• Existe personalização (face à resposta dada ao cliente)• Há acesso ao cliente a qualquer em qualquer momento
2ª geração (mensagens escritas)	<ul style="list-style-type: none">• A comunicação é feita por mensagens de texto (SMS)• Existe maior qualidade no conteúdo partilhado (face à voz)• O custo é mais reduzido (custo de uma mensagem é menor face ao custo de ter recursos a ligar ao cliente)• Existe maior conveniência (o cliente lê a mensagem quando quiser)• O processo de envio de mensagens pode ser automatizado• A mensagem é recordada por mais tempo (fica na memória do telemóvel)
3ª geração (internet)	<ul style="list-style-type: none">• Permite o acesso a conteúdos que estão na internet• Os conteúdos são adaptados ao dispositivo
4ª geração (televisão móvel)	<ul style="list-style-type: none">• O acesso à televisão no telemóvel permite a dinâmica de conteúdos em tempo real

2.1.3.2. Marketing Email

O recurso a mensagens de email, permitem às empresas não só o envio massivo de mensagens, isto é, o envio simultâneo de um grande volume de emails, mas também permite o envio personalizado de mensagens, sobretudo quando os envios

das mesmas ocorrem baseadas num evento de disparo, isto é, quando existe um determinado comportamento do cliente. (Goic et al., 2021).

(Kumar, 2021) identifica os seguintes aspetos relevantes para garantir uma estratégia de comunicação por email com sucesso:

- definir corretamente as métricas de avaliação de campanhas. No canal de email as métricas mais usadas são relacionadas com a abertura do email, os *clicks* (quando o cliente carrega nos links do email) e as reaberturas;
- garantir um design do email adequado, quer em termos de imagens, informação no assunto e no corpo do email e links disponíveis;
- integrar outras formas de comunicação de marketing com os emails;
- focar no reforço da relação com o cliente e só depois na componente de aumento de negócio.

2.1.3.3. Marketing digital e de redes sociais

Podemos definir marketing digital como o conjunto de processos de marketing que, recorrendo a tecnologias digitais, permite a comunicação com os clientes, a aquisição de clientes, a construção das preferências do cliente, a promoção da marca, a retenção de clientes e o aumento de negócio (Sally & To, 2012). A explosão dos canais digitais, trouxe várias opções de comunicação, mas também aumentou a complexidade associada (Keller, 2016). O uso da internet, e das redes sociais permitiram às empresas o acesso a canais, de baixo custo para comunicar com os clientes (Dwivedi et al., 2021).

O sucesso do marketing digital das empresas requer não só qualidade nos conteúdos disponibilizados, mas também na adaptação destes e na forma de os comunicar (Baltes, 2015).

2.2. A evolução dos sistemas de automação de marketing: os *hubs* de marketing multicanal

(Knox et al., 2007) define uma campanha como sendo um conjunto de ações promocionais realizadas para atingir os objetivos de marketing: ter a atenção do cliente. De acordo com os mesmos autores, a gestão de campanhas implica quatro fases:

- planejamento: onde se define o propósito e objetivos;
- desenvolvimento: criação das ofertas, definição do design e meios de comunicação e seleção dos clientes;
- execução e monitorização da campanha, nos meios escolhido;
- análise da performance da campanha.

2.2.1. Os sistemas de informação de automação de marketing

De acordo com (Singh et al., 2021), a automação de marketing combina o uso de dados e informação sobre o cliente, bem como de tecnologias que permitem automatizar as tarefas de marketing e aumentar a eficácia do negócio nos vários canais, permitindo:

- direcionar para uma nova mentalidade focada nas experiências personalizadas do cliente (em substituição de uma mentalidade “*one marketing campaign fits all*”);
- permitir o trabalho conjunto das equipas de marketing e vendas, para potenciar uma melhor experiência de cliente sempre que se relaciona com a empresa, expandindo o ciclo de vida do cliente.

(Heimbach et al., 2015) apresenta o processo geral de automação de marketing (partindo da estrutura inicialmente apresentada por John Little em 2001) (Figura 1 – Framework de automação de marketing (Heimbach et al., 2015)):

- a informação sobre o cliente é necessária para a criação de segmentos de cliente (baseado nas suas preferências e interesses), para o desenho de campanhas personalizadas e segmentadas e para fazer disparar as ações de marketing como resposta direta à chegada ou alteração de informação do cliente;
- as ações de marketing estão relacionadas com a informação de cliente através de regras que permitem a execução, em simultâneo, de um grande número de atividades;

- a aplicação das regras é aplicada na personalização (de conteúdos, estrutura ou oferta) no meio/canal adequado. A execução dessas regras, podem ocorrer em tempo real.
- a definição das regras parte de informação, devendo ser ajustada e corrigida, numa lógica de melhoria contínua, por exemplo através da performance das últimas campanhas enviadas para o cliente.

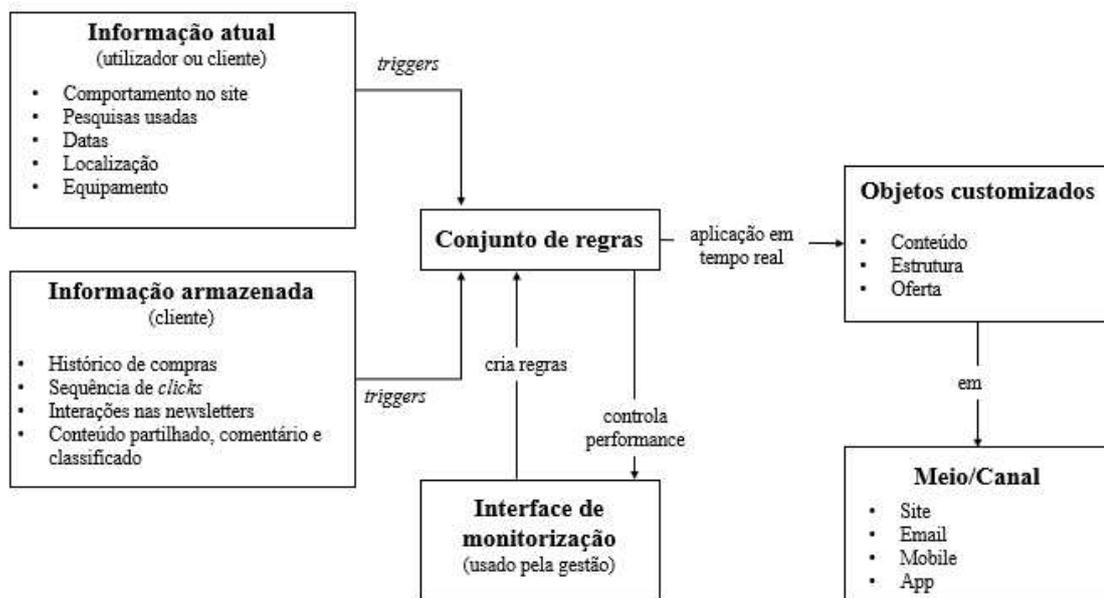


Figura 1 – Framework de automação de marketing (Heimbach et al., 2015)

De acordo com (Singh et al., 2021), a adoção de sistemas de “automação de marketing” é o primeiro passo para oferecer aos clientes uma experiência personalizada. De acordo com os mesmos autores, com a crescente importância do digital é necessário garantir ajustes neste tipo de sistemas:

- com o aparecimento de novos canais, as empresas passam a dispor de múltiplos canais que ficam acessíveis aos clientes, como por exemplo email, redes sociais, publicidade digital, telemóveis, levando à necessidade do negócio escolher qual o canal adequado a cada cliente, em cada momento da sua jornada com a empresa, com vista a maximizar o retorno de cada canal;

- com a disponibilização de mais conhecimento sobre o cliente, os dados deixam apenas de servir para caracterizar e criar perfis de clientes, passando a serem cruciais para apoiar na tomada de decisão sobre futuras ações a serem comunicadas ao cliente e para determinar a rentabilidade de cada canal, usado para comunicar com o cliente, ajudando na alocação de recursos.

2.2.2. Os hubs de marketing multicanal

Para responder à evolução sentida nas aplicações de automação de marketing, surgiram no mercado os *hubs* de marketing multicanal, que a Gartner, (Sarner et al., 2020), define como “a tecnologia que orquestra as comunicações de uma empresa com o cliente, através de vários canais. Estes incluem os *websites*, telemóveis, redes sociais, email, publicidade digital”¹.

Os *hubs* de marketing multicanal, também podendo ser conhecidos por gestores de campanhas (*campaign management*) têm como missão a criação de conteúdos específicos para determinados segmentos de cliente (definidos com base em variáveis de negócio, perfil e comportamento do cliente) e adaptados ao canal (*web*, *banners*, email, redes sociais) (Martín et al., 2019).

Em termos de capacidades dos *hubs* de marketing multicanal, estas podem ser divididas em quatro: integração e processamento de dados e informação (permitindo por exemplo a segmentação de clientes); configuração das campanhas (por exemplo configurando a personalização de conteúdos ou os eventos da jornada de cliente que disparam as campanhas); concretização da campanha (com ligação com fornecedores de aplicações, emails ou operações de telecomunicações para envio das mensagens) e monitorização e avaliação das campanhas.

Um dos fatores de sucesso deste tipo de soluções está relacionado com a gestão efetiva dos dados, dado que exigem não só o acesso, mas também a sua gestão e exploração (Keens & Barker, 2009). De acordo com os mesmos autores, o sucesso de implementação tem como fatores-chave:

- A qualidade de dados, garantindo total precisão, consistência e integridade;

¹ A Gartner tem evoluído a designação deste tipo de soluções. Nos últimos anos, estes produtos foram designados de *Multichannel Campaign Management* ou *CRM Multichannel Campaign Management*.

- Identificação do cliente, garantindo a identificação única do cliente em todos os processos da empresa, mantendo a visão única de cliente;
- Enriquecimento de dados e informação, com base em fontes internas ou externas à empresa, pois facilita a compreensão do conhecimento do cliente;
- Cumprimento da legislação relacionada com a comunicação com os clientes e a gestão de dados pessoais, quer em termos de gestão das permissões de contacto, das regras de privacidade do cliente e da proteção e segurança dos dados;

2.3. Modelos de adoção de sistemas de informação

Os sistemas de informação só geram valor às organizações quando são usados. O estudo da adoção dos sistemas de informação permite perceber os benefícios da tecnologia implementada na empresa (Karahanna et al., 1999).

Por outro lado, perceber a adoção dos sistemas de informação nas empresas, permite agir sobre a produtividade da empresa e sobre a competitividade da economia (Oliveira & Martins, 2010).

A aceitação e uso da tecnologia têm sido alvo de vários estudos e modelos. (Alturas, 2021) enumera os principais modelos, sumariados na Tabela 2 - Resumo das principais teorias sobre adoção de tecnologia, baseado em (Alturas, 2021), identificando as teorias que têm sido alvo de maior produção bibliográfica nos últimos anos.

Tabela 2 - Resumo das principais teorias sobre adoção de tecnologia, baseado em (Alturas, 2021)

Teoria	Autor	Ano
Teoria da Ação Racional (TRA)	Fishbein e Ajzen	1975
Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM)	Davis	1989
TAM 2	Venkatesh & Davis	2000
TAM 3	Venkatesh & Bala	2008
Modelo de Utilização do PC (MPCU)	Thompson, Higgins e Howell	1991
Teoria do Comportamento Planificado (TPB)	Ajzen	1991
Modelo Motivacional (MM)	Davis, Bagozzi e Warshaw	1992
Modelo hierárquico	Vallerand	1997
Modelo Combinado TAM-TPB	Taylor e Todd	1995
Teoria Social Cognitiva (SCT)	Compeau e Higgins	1995
Teoria de Difusão da Inovação (IDT)	Moore e Benbasat	1996
Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT)	Venkatesh	2003
UTAUT2	Venkatesh	2012
Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE)	Tornatzky & Fleischer	1990
Modelo de Sucesso dos Sistemas de Informação (MISS)	DeLone & McLean	1992
Modelo de Impacto Organizacional dos Sistemas (MOIS)	Gorla, Somers & Wong	2010

De acordo com (Alturas, 2021), o estudo da adoção de tecnologias tem ganho importância nos últimos anos, permitindo melhorar alguns processos de gestão de sistemas de informação, nomeadamente:

- compreender o impacto no ambiente de trabalho;

- descrever o motivo que pode levar à descontinuação e substituição de uma tecnologia;
- robustecer o exercício de gestão dos benefícios das tecnologias nas organizações.

Dada a dissertação ser focada em contexto empresarial, foram detalhados os modelos TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) e IDT (Teoria da Difusão da Inovação), que de acordo com (Oliveira & Martins, 2010) se aplicam mais ao contexto empresarial, bem como nos modelos MISS (Modelo de Sucesso dos Sistemas de Informação) e MOIS (Modelo de Impacto Organizacional dos Sistemas).

2.3.1. Modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente)

A teoria TOE foi desenvolvida em 1990 por (Tornatzky, L. G., Fleischer, 1990) e está representada na Figura 2 - Framework TOE - Technology, Organization and Environment (Tornatzky, L. G., Fleischer, 1990). De acordo com os autores, o processo de implementação e adoção da tecnologia pode encontrar restrições ou oportunidades em três contextos:

- contexto organizacional, nomeadamente a dimensão, a complexidade da estrutura organizativa (em termos de centralização, formalização, complexidade), a qualidade dos recursos humanos e os recursos disponíveis internamente;
- contexto tecnológico, isto é, todas as tecnologias relevantes para a empresa em determinado momento, sejam elas internas (processos, software ou hardware implementados) ou externas (tecnologias que estão disponíveis para que a empresa comece a utilizar);
- contexto de negócio, que abrange a estrutura de mercado onde a empresa opera, as características da indústria, a concorrência, a disponibilidade de fornecedores tecnológico, a regulamentação a que a empresa está sujeita, bem como a relação que tem com os clientes.

A aplicação da teoria TOE tem sido usada para estudar a adoção de sistemas de gestão da relação com o cliente. (Cruz-Jesus et al., 2019) desenvolveram um modelo, baseado nesta teoria, com vista a perceber a adoção dos sistemas CRM.

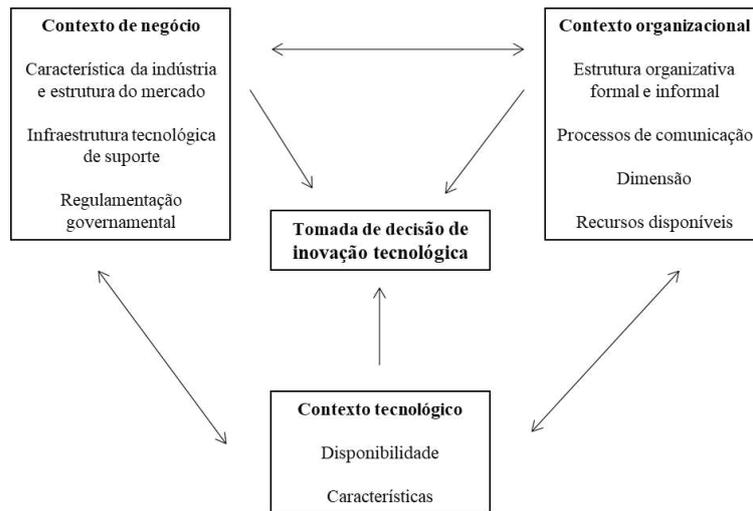


Figura 2 - Framework TOE - Technology, Organization and Environment (Tornatzky, L. G., Fleischer, 1990)

2.3.2. Teoria da Difusão da Inovação (IDT)

De acordo com a teoria IDT (Rogers, 1995), representada na Figura 3 - Framework IDT (E. M. Rogers, 1995), a inovação na organização depende:

- características individuais de quem lidera a inovação, sobretudo de quem lidera a mudança;
- características internas da estrutura organizativa em termos de centralização (número de pessoas envolvidas no processo de decisão), complexidade (variável que mede o grau de conhecimento e experiência dos recursos humanos), formalização (relacionado com a burocracia na empresa, pois mede o grau exigido pela empresa para se seguir regras e procedimentos), relações interpessoais (redes formais e informais de relação entre os recursos de uma empresa), recursos disponíveis e a dimensão da empresa (em termos de recursos);
- características externas da organização em termos de abertura do sistema.

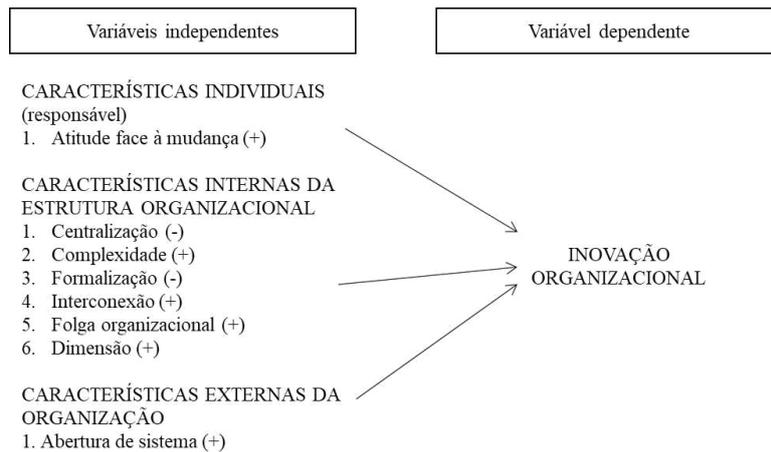


Figura 3 - Framework IDT (E. M. Rogers, 1995)

(Wu & Wu, 2005) aplicou esta teoria, complementada com o modelo TAM (modelo de aceitação de tecnologia), para explicar a adoção de CRM.

2.3.3. Modelo de Sucesso de Sistemas de Informação (MISS)

No Modelo de Sucesso de Sistemas de Informação (DeLone & McLean, 1992), o sucesso da implementação de sistemas de informação baseia-se na interdependência dos fatores como: medidas de qualidade (qualidade do sistema, qualidade da informação), resultados comportamentais do utilizador (utilização, satisfação do utilizador) e resultado do desempenho (quer a nível individual, quer a nível da organização).

Em 2003 é incluído no modelo de 1992 a qualidade do serviço e substituíram os resultados por “benefícios líquidos” que contempla o efeito líquido quer dos indivíduos, da empresa e dos mercados ((DeLone & McLean, 2003)). A representação está descrita na Figura 4 - Framework MISS (DeLone & McLean, 2003).

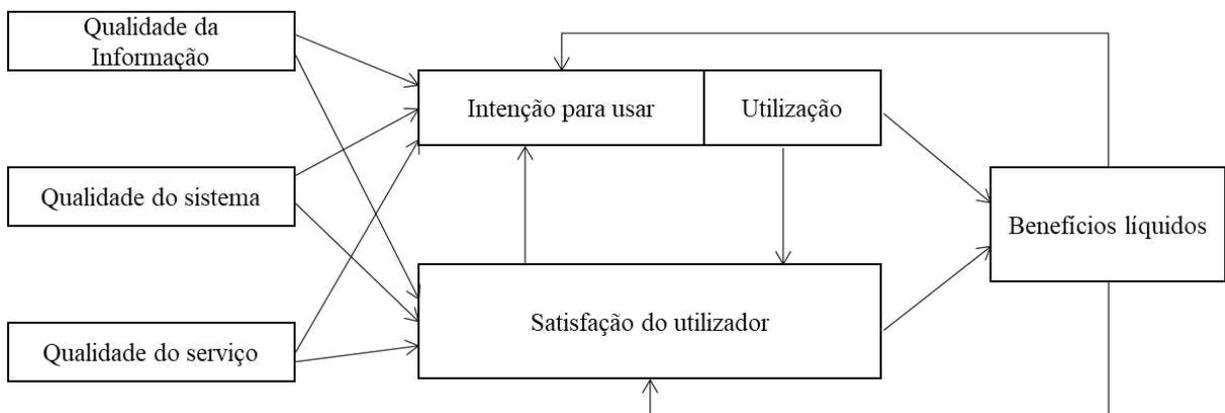


Figura 4 - Framework MISS (DeLone & McLean, 2003)

na ótica do utilizador, em que o foco é um sistema fácil de usar e com acesso a documentação);

- qualidade da informação que é definida como a qualidade do output produzido, quer em termos de conteúdo (informação disponibilizada pelo sistema via ecrãs ou relatórios) quer no formato (forma como a informação é partilhada);
- qualidade do serviço, que é definida como a diferença entre as expectativas esperadas pelos utilizadores e a perceção destes face à performance do sistema e inclui variáveis como a confiança no sistema, garantia e a capacidade de resposta deste.

2.3.5. Framework de adoção

Em (Mero et al., 2020) foi desenvolvida uma *framework* com vista a explicar a adoção de ferramentas de automação de marketing, isto é, a tecnologia que permite a gestão eficaz e eficiente das operações de marketing, através de atividades automáticas, personalizadas e baseada em dados. As principais conclusões dos autores, para este tipo de tecnologias, foram:

- as decisões de adoção são feitas em contexto de incerteza sobre os benefícios potenciais da ferramenta, explicado pelo facto de as empresas terem pouco conhecimento da tecnologia na fase da escolha e decisão;
- existem cinco domínios chave na adoção destas soluções: conhecimento de cliente, infraestrutura dos sistemas de informação, capacidades analíticas (com vista a extrair informação dos dados), dinâmica de cooperação entre departamentos e gestão da mudança;
- ao contrário da fase de inicialização (que compreende as atividades entre a identificação da necessidade e a tomada de decisão) que é rápida e linear, a fase de adoção inclui três estados sequenciais: a fase “*sensemaking*”, que é focada na utilização-experimentação *ad-hoc*; a segunda fase designada por “*structuring*”, caracterizada pela definição de objetivos e processos formais de utilização; a terceira fase é a fase “*reforming*”, caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos;
- ao longo da fase da adoção existe uma evolução no balanceamento entre uma tomada de decisão flexível, com conhecimento a surgir da experimentação e dos recursos disponíveis (*effectuation*) e uma adoção caracterizada pela tomada de

decisão mais planejado e orientado aos objetivos (*causation*). Cruzando os estados de desenvolvimento e os domínios chave, temos o modelo de maturidade para estas soluções conforme descrito na Tabela 3 – Framework de adoção de solução de marketing automation, baseado em (Mero et al., 2020) e na Figura 6 - Framework (Mero et al., 2020).

Tabela 3 – Framework de adoção de solução de marketing automation, baseado em (Mero et al., 2020)

	<i>sensemaking</i>	<i>structuring</i>	<i>reforming</i>
Conhecimento cliente	Exploração da informação, sobretudo digital	Mapeamento de jornadas de cliente, para identificação de segmentos	Identificação tendências de comportamento (incluindo informação externa à organização)
Infraestrutura sistemas de informação	Solução de <i>marketing automation</i> isolada	Integração com solução de CRM	Integração com sistemas relevantes (por exemplo redes sociais)
Capacidades analíticas	Aprender a partir dos dados	Monitorização da performance	Identificação de novos padrões
Dinâmica entre departamentos	Cooperação ao nível das campanhas (entre marketing e vendas)	Desenho conjunto de processos (entre marketing e vendas)	Cooperação entre vendas e marketing e inclusão de outras áreas no processo
Gestão da Mudança	Perceber a mudança necessária	Mudança de <i>mindset</i> e ultrapassar a resistência	Evolução e foco no ágil.

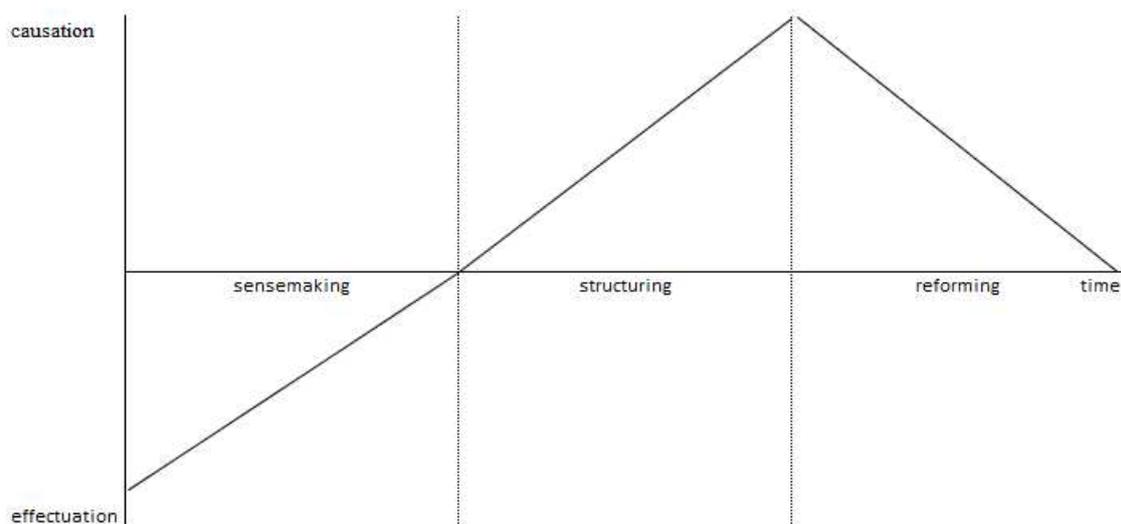


Figura 6 - Framework (Mero et al., 2020)

Capítulo 3 – Descrição do processo de investigação

Para identificar os principais fatores que influenciam a adoção dos *hubs* de marketing multicanal, seguiu-se uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas, quer a fornecedores, quer a empresas que implementaram este sistema de informação e que passarão a ser designados de “empresas-cliente”. O facto de não haver um número elevado de empresas a operar em Portugal com este sistema implementado, impossibilitou a realização de uma metodologia quantitativa, baseada no envio de inquéritos.

A metodologia de investigação seguida está descrita na Figura 7 - Estrutura da metodologia de investigação.



Figura 7 - Estrutura da metodologia de investigação

A metodologia seguida é decomposta nas seguintes fases, detalhadas nos posteriores subcapítulos:

- identificação do enquadramento teórico que serviu de base, à definição do guião de entrevista e ao referencial teórico para comparação com os resultados da dissertação;
- seleção dos fornecedores e das empresas-clientes para a realização das entrevistas;
- realização das entrevistas;
- análise qualitativa dos resultados, com recurso ao *Leximancer*;

- comparação dos resultados das entrevistas feitas aos fornecedores e empresas-clientes, com o modelo teórico usado como referência.

3.1. Construção do guião de entrevista e alinhamento com os objetivos de investigação

Para garantir um enquadramento do interlocutor, da empresa e da fase de implementação deste sistema de informação, foram feitas perguntas introdutórias, descritas na Tabela 4 - Questões de enquadramento, interlocutor e processos de implementação.

Tabela 4 - Questões de enquadramento, interlocutor e processos de implementação

	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A ADOÇÃO DOS SEUS CLIENTES	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A SUA ADOÇÃO
Enquadramento interlocutor	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a função que desempenha na empresa? • De que forma acompanha a adoção nos clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua função da empresa? • Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos <i>hubs</i> na sua empresa?
Enquadramento empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os setores de atividade das empresas a operar em Portugal que usam estes sistemas? • 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o sector de atividade da empresa? • Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, número de comunicações, jornadas de clientes incluídas)?
Enquadramento produto	<ul style="list-style-type: none"> • Como define a sua solução? • Quais as três vantagens competitivas do seu produto face aos da concorrência? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos <i>hubs</i> para a implementação da estratégia de gestão do cliente?
Decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que leva as empresas a analisar e escolher este software? • Após a implementação, quais os problemas que ficaram resolvidos no cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? • Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso?
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o processo de implementação que recomendaria e qual é o processo de implementação que geralmente é seguido pelas empresas a operar em Portugal? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? • Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos?

As questões sobre a decisão e implementação pretende-se responder ao objetivo de “Identificar os fatores mais relevantes da implementação, quer do ponto de vista dos

clientes que implementaram esta tecnologia, quer dos fornecedores que são responsáveis pela venda deste software”.

Sendo os *hubs* de marketing multicanal uma parte integrante da tecnologia CRM, a referência para a elaboração do guião de entrevistas foi o modelo desenvolvido por (Cruz-Jesus et al., 2019), que aplica o modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) à adoção da tecnologia CRM. O modelo de (Cruz-Jesus et al., 2019), foi construído com uma análise quantitativa em que a resposta era dada numa escala de cinco níveis, em que “1” significa que está “totalmente em desacordo” e “5” significa “totalmente de acordo”. Dado que o presente estudo seguirá uma abordagem qualitativa, foi feita uma conversão do guião da entrevista do modelo referido, estando a equivalência com o guião da presente investigação descrita na Tabela 5 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado.

Para garantir que as respostas dos vários intervenientes estão alinhadas, isto é, que dizem respeito à mesma fase do processo de adoção, foi pedido aos entrevistados para assumir que a adoção deste sistema de informação compreende três fases (Cruz-Jesus et al., 2019; Mero et al., 2020): **inicialização** (ou intenção/pré-adoção), que compreende as atividades entre a identificação da necessidade e a tomada de decisão; **adoção** que compreende a mudança na organização provocada pelo novo sistema; **routização** (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos).

Com estas questões pretende-se atingir os objetivos de investigação:

- Identificar, junto de alguns **fornecedores**, a perceção destes sobre a adoção nos seus clientes;
- Identificar, junto de algumas **empresas utilizadoras**, os fatores que influenciam o processo de adoção;
- Comparar os fatores identificados com as perceções dos principais fornecedores destes softwares.

Tabela 5 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado

Contexto / Modelo TOE	Frases a serem classificadas	Questão para aferir a percepção dos fornecedores sobre a adoção dos seus clientes	Questão para aferir a percepção dos clientes sobre a sua adoção
tecnológico – competência tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Adequada infraestrutura de IT para implementar um sistema CRM - Adequada infraestrutura de IT para operar um sistema CRM - <i>Skills</i> adequados para implementar um sistema CRM - <i>Skills</i> adequados para operar um sistema CRM 	<p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (<i>skills</i> para implementar e operar o sistema de informação) influenciam a adoção? Em que fase é mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (<i>skills</i> para implementar e operar o sistema de informação) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>
tecnológico – dados (integração e qualidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de qualidade de dados são relevantes para a organização na implementação de sistemas CRM - Problemas de integração de dados são relevantes na organização na implementação de sistemas CRM - Os sistemas CRM são suportados com ferramentas que garantam qualidade e integração dos dados - Os dados de cliente necessitam de ser integrados e validados quanto à qualidade 	<p>Como é que os processos de integração de dados e <i>data quality</i> influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Como é que os processos de integração de dados e <i>data quality</i> influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>
organizacional – suporte da gestão de topo	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão de topo suporta a adoção do Sistema CRM - A gestão de topo suporta a operação do Sistema CRM - A gestão de topo está ativamente envolvida na filosofia de negócio do CRM, ligando-a à estratégia e objetivos da empresa - A gestão de topo está disponível para assumir os riscos (financeiros e organizacionais) envolvidos na adoção de sistemas CRM - A gestão de topo está disponível para assumir os riscos (financeiros e organizacionais) envolvidos na operação de sistemas CRM 	<p>Como é que a gestão de topo influencia a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>
ambiental – pressão concorrencial	<ul style="list-style-type: none"> - As organizações pensam que o sistema CRM influencia a concorrência na sua indústria. - A organização está sob pressão dos concorrentes para adotar um sistema CRM - Alguns concorrentes já começaram a usar um sistema CRM - Os concorrentes conhecem a importância do sistema CRM e estão a usá-lo na operação 	<p>Como é que a pressão da concorrência do sector dos clientes influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? As empresas que adotam têm conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm percepção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm percepção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>

3.2. Seleção dos fornecedores e empresas para a fase de entrevista

Com vista a identificar que soluções existem no mercado, teve-se como referência a informação da Gartner, consultora internacional que fornece informação sobre tecnologias e tendências para auxílio da tomada de decisão das empresas². Uma das ferramentas produzidas anualmente é o quadrante mágico, onde é feita uma avaliação das soluções existentes no mercado. As soluções classificadas como *leaders* neste relatório, são aquelas que entregam uma solução abrangente, que responde as necessidades e tendências do mercado e que têm uma presença no mercado e uma estratégia de desenvolvimento para esta tecnologia.

Para definir as empresas envolvidas na presente dissertação, foram definidos dois pressupostos: por um lado empresas que tivessem presença em Portugal e, em segundo, empresas que tivessem uma sólida experiência de implementação junto de vários clientes. Fazendo a equivalência com a classificação da Gartner, considerou-se apenas as soluções que fossem *leaders*.

De acordo com os resultados para 2020 (Sarner et al., 2020), cujo resultado final está descrito na Figura 8 - Quadrante Mágico para 2020 para a tecnologia de hubs de marketing multicanal, existem seis tecnologias consideradas *leaders*: Adobe, Oracle, Salesforce, SAS, Acoustic e SAP.



Figura 8 - Quadrante Mágico para 2020 para a tecnologia de hubs de marketing multicanal

² <https://www.gartner.com/en/about>

A empresa Acoustic não trabalha no mercado português e as empresas SAP e Adobe foram contactadas, mas não mostraram interesse em participar.

Para conhecer a experiência de empresas que utilizam este tipo de tecnologia nos processos de comunicação com o cliente, foi solicitado a cada um dos fornecedores a identificação de algumas empresas-clientes que tenham integrado este sistema nas respetivas arquiteturas. Dos três fornecedores que participaram no estudo, apenas um deles disponibilizou os contactos de clientes, de vários sectores de atividade. Dos dez clientes identificados e contactados, seis recusaram a participação no estudo, seguindo a análise com os quatro que mostraram interesse em participar na realização da entrevista.

3.3. Realização de entrevistas

Para a recolha das perceções dos entrevistados, seguiram-se entrevistas compostas por um conjunto de questões abertas, permitindo a cada entrevistado explicar livremente as suas perceções e ideias sobre os temas abordados. As entrevistas foram feitas de forma individual, permitindo recolher os comentários de cada um dos intervenientes, sem influências de outras empresas. O contexto concorrencial entre os fornecedores e empresas-clientes impediu a utilização de outro método como, por exemplo, sessões de *brainstorming*.

Em cada uma das entrevistas foram seguidas as seguintes fases:

- **preparação**, onde foi partilhado com cada interveniente o guião da entrevista e esclarecido o âmbito e o objetivo do estudo;
- **execução** das entrevistas que foi feita online, via *Microsoft Teams*, sendo a mesma gravada com o consentimento dos entrevistados, sob condição de não partilha da mesma;
- **transcrição**, que contemplou três etapas: em primeiro lugar, e nos casos aplicáveis, a gravação foi dividida usando o *software Bandicut*, para ter ficheiros de áudio menores; de seguida, cada ficheiro áudio foi submetido à função *transcribe* do *Microsoft Word Online* que transcreve o áudio para texto; por fim, foi feita a revisão do resultado, fazendo os ajustes necessários para a análise qualitativa, garantido que as ideias e noções partilhadas não eram

desvirtuadas. Para garantir que o resultado transcrito estava coerente com a entrevista, o mesmo foi partilhado com o entrevistado para uma validação final.

As entrevistas ocorreram entre maio de 2022 e setembro de 2022. As transcrições de cada entrevista estão no anexo A. A pedido dos vários entrevistados as empresas não foram identificadas. Sendo assim as empresas-cliente passaram a ser designados por letras (A, B, C,D), bem como os fornecedores (X, Y,Z).

3.4. Análise qualitativa dos resultados

3.4.1 Software

Para executar a análise qualitativa dos resultados das várias entrevistas, foi usado o Leximancer. De acordo com (Leximancer, 2021), o software é especializado em análise de texto e na representação gráfica dos principais conceitos, bem como da forma como se relacionam:

- a análise conceptual do texto é feita pela medição da presença e frequência de conceitos, isto é, de palavras, frases ou conjunto de palavras que aparecem sempre juntas ao longo do texto, criando conceitos;
- a representação visual dos conceitos identificados é feita via Mapa de Conceitos. Nestes mapas são mostrados clusters de conceitos (designados por temas), bem como a relação entre os mesmos. Os clusters de conceitos mais relevantes são representados por cores mais quentes como o vermelho ou laranja.

3.4.2 Configuração do modelo

Tendo como referência as explicações de (Leximancer, 2021), o modelo configurado para o processo de aprendizagem teve em conta que:

- as respostas foram dadas em português, pelo que o software foi configurado para ler transcrições em português, como por exemplo:
 - na submissão de ficheiros *language=pt* e *charset = UTF-8* (para garantir o reconhecimento de acentos e caracteres especiais como ã, õ, ç);
 - no processamento de texto, considerou-se como *stop words* (palavras a não considerar para a construção de conceitos) o idioma português. Dado que foi comum e transversal o uso de expressões em inglês, optou-se também pelo incluir o idioma inglês;

- as respostas foram compostas por frases breves e não muito extensas, pelo que o modelo foi parametrizado atendendo a esta realidade. Por exemplo no processamento do texto considerou-se que cada bloco de contexto é composto por 2 frases “*sentences per block =2*”;
- não foram fornecidas nenhuma informação externa para construção dos resultados, dado que se pretende perceber, sem qualquer tipo de influências, a opinião dos entrevistados. Para garantir uma aprendizagem não-supervisionada, o modelo foi configurado para que a identificação de conceitos fosse automático (*Automatically Identify Concepts =Yes*).

Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados

4.1. Enquadramento do interlocutor e da empresa: caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por três fornecedores cujas soluções foram consideradas líderes pela *Gartner* e por quatro empresas que estão atualmente a implementar uma solução de *hubs* de comunicação multicanal.

Em relação aos fornecedores, dois deles têm a sua solução em empresas a operar em Portugal, sendo que os três participam regularmente em sessões com potenciais empresas que procuram este tipo de solução e que lançam para o mercado pedidos de informação ou pedidos de proposta. Em termos de função dos entrevistados, as mesmas são muito similares. São funções que estão muito próximos das empresas para, como refere o fornecedor Z, “(...) *apresentar o produto, o contexto de mercado, perceber quais são os desafios dos clientes e como é que as nossas soluções podem dar resposta a esses desafios*”. Nos casos de sucesso, acompanham o cliente “*desde o processo de pesquisa, e ajudam “na tomada de decisão daquilo que vai ser a adoção e posterior implementação deste tipo de soluções*”, como refere o fornecedor Y, acompanhando todo o ciclo de vida do *software* e de suporte.

De acordo com os fornecedores entrevistados, a necessidade de utilização deste tipo de soluções é transversal a várias indústrias, não só pela substituição de algumas tecnologias de marketing, mas principalmente pela gestão de cliente. A título de exemplo, este tipo de sistema de informação está em utilização, em Portugal, em empresas no setor dos transportes, serviços postais, energia, retalho, banca, hotelaria, seguradoras.

Em termos de empresas clientes apenas um fornecedor disponibilizou o acesso parcial aos seus clientes para serem entrevistados. Os quatro clientes envolvidos solicitaram confidencialidade, quer na solução usada, quer no nome da respetiva empresa. Os quatro entrevistados acompanharam o projeto de implementação, desempenhando funções distintas: um gestor de projeto do lado da equipa de marketing, dois utilizadores-chave da aplicação e um sponsor de projeto. A multiplicidade de perfis garante uma visão completa sobre a perceção da adoção. Todas as empresas são da área do retalho, com uma presença no online (isto é, com pelo menos um site transacional) e que atualmente já comunicam com os clientes dos seus ecossistemas através de vários canais, sendo o email o mais comum, seguido do canal mobile (envio de SMS), de notificações nas suas aplicações móveis (*push notifications*) ou nas redes sociais. A frequência destas

comunicações varia desde comunicações diárias a comunicações mensais, dependendo da área de negócio e da base de clientes.

4.2. Enquadramento do produto: principais capacidades relevantes

Para inferir as funcionalidades mais relevantes dos *hubs* de marketing multicanal na implementação da estratégia de gestão do cliente, foi pedido para **identificarem as capacidades que consideravam mais relevantes nesse contexto**. Para ter uma visão mais completa, submeteram-se, em conjunto, as respostas dos fornecedores e dos clientes.

O mapa conceptual apresentado na Figura 9 - Mapa de conceitos - enquadramento de produto e capacidades relevantes, mostra que os principais temas identificados são “plataforma” e “cliente” sendo que, associado a este último conceito, aparece o terceiro tema mais relevante: “canais”.

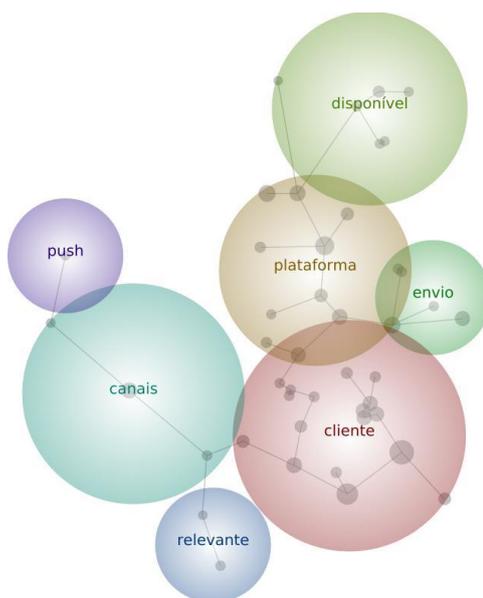


Figura 9 - Mapa de conceitos - enquadramento de produto e capacidades relevantes

O maior destaque do tema “plataforma” justifica-se pela identificação, em todas as entrevistas, das capacidades das diferentes soluções. Por exemplo a empresa-cliente A refere “*reporting em tempo real (...), os modelos de inteligência artificial (que permite otimizar o envio das comunicações com base no comportamento do cliente), e o facto de a ferramenta ser muito user friendly para o utilizador.*” Por sua vez, a empresa-cliente B destaca a automatização das comunicações, permitindo incrementar as mesmas. Esta capacidade é “*(...) crucial, porque não as fazemos e sabemos que o cliente valoriza*”, como destaca o entrevistado.

Com ligação ao tema “plataforma”, identifica-se o tema “disponível” e “envio”. O conceito “disponível” surge pelo facto de serem soluções em formato “*software as a service*” assente na *cloud*. Como refere o fornecedor X, “*Isso é muito importante porque se o cliente quiser, pode ter uma solução destas disponível amanhã e não tem de ter um ciclo de compra de hardware, de provisionamento de máquinas, não tem de se preocupar com upgrades in place, com nada dessas coisas. A plataforma funciona e está lá para servir até no próprio dia se o cliente quiser, dada a disponibilidade imediata.*” Por sua vez, o conceito “envio” ganha relevo porque estas aplicações incluem o envio das comunicações, trazendo para as empresas informação sobre os envios (por exemplo, hora de envio) e permite que estes possam ser otimizados por modelos de inteligência artificial que, com base no histórico do cliente, otimizam os envios futuros de comunicações para o cliente e melhorando a hora de envio.

O segundo tema presente é “cliente”, justificada pelo fato deste tipo de sistemas aumentar o conhecimento que as empresas têm sobre os seus clientes, como refere a empresa-cliente B: “*Esta unificação da informação do cliente [feita no âmbito da implementação deste sistema] foi a principal razão para implementarmos esta solução. (...) permite acompanhar todo o caminho que o cliente fez, percebendo de forma clara o valor que traz para a organização e em que momento da sua vida útil ele está*”. Outro aspeto relevante, relacionado com cliente, tem a ver com a gestão personalizada das comunicações. A capacidade de ter uma comunicação personalizada ao cliente é referida, por exemplo, no empresa-cliente C, quando o mesmo identifica, “*a capacidade de targetizar clientes, mediante alguns atributos, conseguindo enviar comunicações diferentes, mais personalizadas para cada cliente*”. Do lado dos fornecedores, são referidos os aspetos mais técnicos das soluções como a facilidade de integração como refere o fornecedor Y “*a facilidade de integração e utilização de APIs para conexão com o mundo exterior, sobretudo com a arquitetura dos clientes, facilitando a adoção.*”

O terceiro tema extraído é “canais”, que surge pelo facto deste tipo de aplicações gerir diversos canais de comunicação com o cliente. De forma geral, este tipo de soluções orchestra as comunicações em diversos canais como email, mobile (SMS ou MMS), redes sociais (com envio de audiências de segmentos de clientes para Facebook, Instagram), *WhatsApp*. Como refere o fornecedor Z “*A ideia aqui é mapear, centralizar e orquestrar todas as comunicações com o cliente a partir de uma única plataforma e através de vários canais. Não é só multicanal, mas sim omnicanal, em que consegues fazer uma*

combinação de canais e consegue definir as jornadas de cliente.”. Relacionado com este tema, surgem dois conceitos: em primeiro lugar surge “relevante”, também relacionado com “cliente”, dada a ideia que estes sistemas têm como objetivo tornar os momentos de contacto de cliente relevantes. Em segundo lugar, surge o conceito “push”, que são as mensagens que aparecem nas aplicações móveis. O destaque deste canal face aos restantes surge pela aposta em canais mais digitais além dos tradicionais como o email e o SMS. De acordo com o fornecedor Y “estamos agora, e a pandemia veio ajudar, no sentido de explorar outros canais ou até explorar outras maneiras de utilizar os canais que já se estavam a usar”. Por outro lado, pelo facto destas soluções permitirem, como refere o fornecedor X, “obter feedback em real time daquilo que os utilizadores estão a fazer quando estão a navegar nas tuas páginas ou na tua aplicação, perceber quais são os conteúdos que eles mais gostam, construir inteligência artificial sobre isso, fazer testes A/B” incentiva a aposta nas comunicações via aplicações móveis.

4.3. Processo de decisão

Para identificar o que leva à procura deste tipo de soluções, quer os clientes quer os fornecedores foram questionados, por um lado sobre a **motivação das empresas para procurar estas soluções** e, por outro lado, sobre a identificação dos desafios que ficaram resolvidos de imediato com a implementação e que geralmente mapeiam os principais objetivos de negócio. Para que a visão dos clientes fosse complementada com a experiência dos fornecedores, submeteram-se, em conjunto, todas as respostas.

De acordo com a Figura 10 - Mapa de conceitos - processo de decisão, surgem dois temas com grande destaque, “cliente” e “dados”, que estão alinhados com as conclusões anteriores e que podemos resumir da seguinte forma: a decisão de implementação de um *hub* de marketing multicanal dota as empresas de conhecimento sobre a comunicação com os seus clientes. Como refere a empresa-cliente A, um dos critérios de decisão foi a *“uniformização dos dados de cliente das diferentes marcas (que já eram recolhidos em diversos pontos) num único canal de comunicação numa plataforma de referência de mercado, para permitir conhecer o cliente.”*

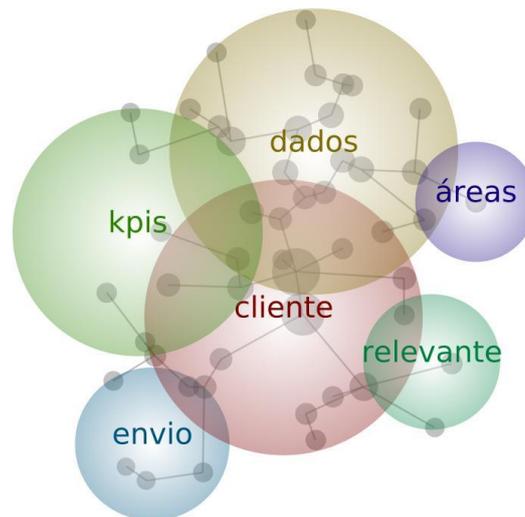


Figura 10 - Mapa de conceitos - processo de decisão

O tema “cliente” aparece como o tema principal, dado que o foco deste sistema, sendo parte integrante de um CRM, é a gestão do cliente, na componente de comunicação. A otimização da relação com o cliente surge por várias necessidades:

- melhorar a relação com os clientes no universo digital, que é um mercado que está a crescer e onde é necessário criar uma experiência que seja diferenciadora e surpreendente. O fornecedor Z identifica que uma *“motivação para escolher este tipo de plataformas pode ser explicada pela necessidade de explorar mais o espaço digital, pela transformação do comportamento do cliente que espera que as marcas tenham um serviço nessa área e por fim porque temos de dar ao cliente uma experiência de marca que seja a mesma em qualquer canal (loja física ou virtual), que seja sempre impactante”*;
- ter uma comunicação personalizada ao cliente *“não só com o nome, mas com a apresentação de produto nas comunicações customizado com cada cliente – por exemplo: jornada de cross-selling com a implementação do módulo de inteligência artificial da solução de marketing automation”* (empresa-cliente D). Esta ideia foi também passada pelo fornecedor Z que identifica que *“As marcas estão à procura deste marketing, ultra-personalizado, um marketing one-to-one onde não há um cliente físico e um cliente digital, há um único cliente. Para tal é necessário que se consiga conhecer o cliente do ponto de vista físico, guardar os dados dessas interações e depois saber reconhecer os clientes quando estão no espaço digital e saberes o match entre as duas realidades”*;

- garantir que os processos são automáticos, permitindo não só fazer mais comunicações, mas também passar a fazer várias variantes destas. Como refere a empresa-cliente C, uma das motivações e ganhos imediatos foi *“a capacidade de tudo o que é automático ou pode ser automatizado sê-lo, permitindo conseguir, com os mesmos recursos, fazer mais comunicações e comunicações mais personalizadas por cliente. Por exemplo, para o mesmo tipo de comunicação, em vez de eu ter seis versões diferentes de uma newsletter, consigo ter vários blocos e um conjunto de blocos diferentes para cada cliente. Isso foi o principal ganho.”*;
- construir uma visão mais completa das interações do cliente, dado que integram vários canais de comunicação;

Os temas “envio” e “relevante” surgem relacionados com o tema “cliente”, dado que o objetivo final é sempre garantir que é enviada a comunicação certa, no canal certo, com o conteúdo adequado, para que o cliente identifique a mesma como sendo relevante, quer no momento da sua jornada com a marca, quer face a outras comunicações enviadas. Em relação ao momento certo, há a necessidade de automatizar todos os processos relacionados com a comunicação de forma a decidir e analisar cada comunicação porque, como diz o fornecedor Z, *“se não conseguires analisar e atuar no momento, perdes o time-to-market e a relevância”*. Em relação ao desafio da relevância face a comunicações enviadas é uma preocupação das empresas, não só pela quantidade de comunicações que a empresa tem necessidade de enviar, mas também por saber que o cliente facilmente pode chegar a um nível de saturação, que poderá levar a um quebrar de relação com a empresa. Como refere o fornecedor Y *“Começa a haver alguns níveis de saturação nos níveis de comunicação que as marcas têm com os clientes (...). As empresas pretendem conseguir gerir de forma centralizada todas as comunicações, mas garantindo a relevância da mesma.”*

Para ter conhecimento sobre o cliente, é necessário começar por ter os dados. O destaque para o tema de “dados”, justifica-se pelo facto destes sistemas não só necessitarem de dados para definir a personalização e o envio de comunicação, mas também por serem fonte de dados sobre o comportamento do cliente quando recebe uma comunicação. Por exemplo quando é enviado um email passamos a saber a que horas o cliente abre o email, em que *banners* ele carregou. A empresa-cliente C, identifica que uma das motivações é o *“conseguir ter dados sobre a response history de comunicações*

via push, que antes não existia de uma forma muito cuidada, ou seja, neste momento eu sei para que clientes é que estamos a comunicar, se eles abrem ou não a push ou se eles estão a receber ou não. Antes esta gestão era muito mais complicada.” Reforçando esta ideia, o fornecedor Y identifica que umas das motivações *“tem sido a necessidade de conhecer melhor os clientes, começando a construir uma visão completa de todas as suas interações, dado que estão a gerir o cliente em todos os canais. Esta realidade, exige o acesso a um volume muito grande de dados e informação”*.

Relacionado com os “dados” surgem dois conceitos: “kpis” e “áreas”. No que diz respeito aos KPIs (*key performance indicator*), estes aparecem relacionados com dados e cliente, na medida em que o input serão os dados que passam a estar disponíveis e o resultado será o garantir que os indicadores do negócio (KPIs) que traduzem a estratégia de negócio relacionada com a gestão do cliente, são concretizados. Em relação às “áreas”, o mesmo diz respeito às áreas organizacionais da empresa. A construção de uma visão completa das interações do cliente com a marca, implica que internamente as empresas tenham uma organização conjunta e uma partilha de informação. A implementação de um sistema único que centraliza toda a informação do cliente e realiza uma comunicação orquestrada, qualquer que seja o canal, obriga a uma mudança dentro das empresas (que poderá ir desde uma mudança de cultura a uma reorganização organizativa), que nem sempre é perceptível no momento da decisão. Como refere o fornecedor Z: *“Um dos problemas que temos identificamos, e que nem sempre as empresas identificam, é a parte dos silos dentro da organização. Existe muito a divisão entre online e as áreas de cliente em muitas empresas. Ter uma plataforma única, capaz de servir essas duas áreas, faz todo o sentido para a gestão de topo. Um dos desafios que sentimos é o ter de conquistar essas duas áreas: são áreas que, embora lidem com clientes, normalmente tem objetivos diferentes, têm perfis diferentes, têm até abordagens diferentes com o cliente.”* Com a implementação, alguns clientes já identificam esse ganho para a empresa. Como referiu a empresa-cliente B *“Com a implementação que já temos, já conseguimos conhecer clientes que tínhamos e que não sabíamos nada deles e também conseguimos garantir que a informação de cliente recolhida em loja chega à equipa de marketing e que as automações estão preparadas para ajudar o cliente.”*

4.4. Processo de implementação

A perceção da adoção depende do processo de implementação. Às empresas clientes foi questionado **qual o processo de implementação seguido**. Por sua vez, aos fornecedores foi questionado qual é o **processo seguido pelos seus clientes a operar em Portugal e qual seria a sua recomendação**, dada a experiência que têm. Neste caso as respostas de clientes e fornecedores foi analisada separadamente, porque o nível de experiência entre os dois grupos é diferente.

As respostas das empresas-clientes geraram o mapa conceptual apresentado na Figura 11 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão cliente), em que os principais temas identificados foram “fase”, “jornadas”, “parceiro”, “pessoas” e “levantamento”, sendo que o tema “fase” acaba por ter destaque central, estando relacionado com todos os outros.

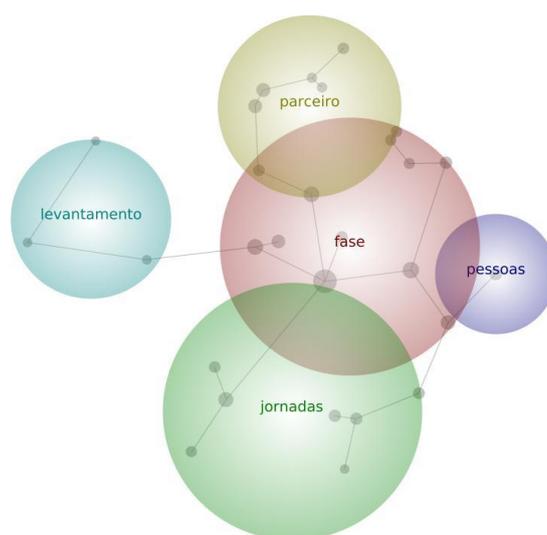


Figura 11 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão cliente)

O destaque dos temas “fase” e “jornada” nesta pergunta, surge pelo facto de os clientes estarem a seguir uma implementação faseada, sendo o mais comum um faseamento baseado nas jornadas que se pretende trabalhar. A implementação por área de negócio ou por canal são outras opções seguidas.

O conceito de “parceiro” surge pelo facto de a implementação deste tipo de sistemas ser feito por um conjunto de empresas que têm a responsabilidade de configurar a aplicação e de integrar a mesma com os outros sistemas da empresa. Adicionalmente algumas empresas externalizam também as equipas de marketing, em empresas com perfil de agência de marketing, que trabalham com a empresa cliente mais na componente da construção das jornadas de cliente e que concretizam os envios.

Outra nota sobre o processo de implementação, surgiu com o tema “pessoas”, no que diz respeito ao impacto organizativo que a implementação deste tipo de sistemas pode ter na empresa. Como referiu a empresa-cliente B *“tivemos o envolvimento das pessoas porque, apesar de ser uma implementação tecnológica, é preciso envolver as pessoas para não criar barreiras. Foi também importante envolver toda a gente, percebendo as suas dores e mostrando como é que esta mudança (e sobretudo a plataforma) consegue ajudá-las.”*

O último conceito identificado pela análise às entrevistas dos clientes, foi “levantamento”, que diz respeito não só à necessidade de levantamento dos requisitos funcionais que eram necessários serem garantidos pelo novo sistema, mas também de toda a componente de integração desta solução com os restantes sistemas de informação presentes na arquitetura das empresas. Este ponto é mesmo identificado como melhoria pela empresa-cliente C que identifica *“No processo de implementação devia ter sido feito, primeiro o levantamento técnico e funcional do que se pretende e depois perceber tecnicamente que impactos, que entraves e que ligações entre a plataforma com as outras ferramentas à volta são necessárias para conseguir que toda a solução seja muito bem entendida por toda a gente, não só põe equipa de implementação”*.

Em relação à visão dos três fornecedores entrevistados, os temas que surgiram estão representados no mapa de conceitos da Figura 12 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão fornecedor). As principais ideias podem ser resumidas em duas: por um lado “projeto” de onde surgem os temas de “prazo”, “entrega” e “análise” e, por outro lado, “empresa” de onde surge relacionado “marketing”.

A importância do tema “projeto”, do ponto de vista do fornecedor, pode ser justificado pelo facto de o acompanhamento seguir uma lógica próxima à de um projeto. Geralmente o processo inicia-se com o cliente a fazer uma procura de mercado e solicitar aos fornecedores propostas de abordagens para implementação da sua visão de longo prazo. Nessa fase, os fornecedores ajudam as empresas a analisar como é que a respetiva

solução responde a cada requisito, ajudando a definir uma proposta de implementação de acordo com os objetivos de curto e longo prazo. Nos casos em que a empresa não em maturidade, os fornecedores acabam por contribuir, pelo conhecimento que têm do mercado e de outras empresas, na definição dos casos de uso e do modelo operativo a implementar. Na fase seguinte, com a inclusão de um parceiro de implementação, já existe um plano de implementação com os requisitos funcionais e de implementação e o foco acaba por ser não só a entrega dos requisitos, mas o envolvimento das diversas equipas. O fornecedor Y reforça a necessidade de envolver devidamente todas as equipas impactadas pela implementação do projeto: *“é igualmente importante, conseguir envolver todos os departamentos ou os diferentes departamentos que, em algum ponto daquele projeto, vão ter de dar o seu input, o seu contributo para o projeto. Por exemplo envolver quem detém a propriedade dos dados do cliente, os responsáveis pelos canais digitais, a equipa de marketing que vai ficar a operar a plataforma, a equipa de sistemas porque vai ter de saber que ferramentas é que vai operar dentro da sua arquitetura. Deve-se envolver as equipas desde o início, desde a seleção da ferramenta para que as expectativas sejam depois cumpridas. Um dos pilares do sucesso da implementação é quando as equipas estão alinhadas e que vão todas na mesma direção.”*

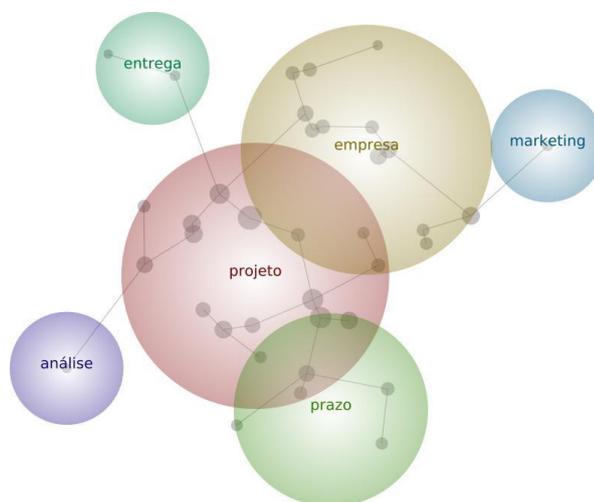


Figura 12 - Mapa de conceitos - processo de implementação (visão fornecedor)

Nos processos de análise e tomada de decisão, estes fornecedores cooperam de forma muito próxima com as empresas que têm a necessidade de licenciar este sistema de informação, o que justifica o destaque para o tema “empresa”. Na totalidade das

entrevistas, foi identificado que a área que geralmente lidera este processo é a área de marketing. O fornecedor Z identifica que *“muitas das iniciativas que são lideradas pelas áreas do marketing analytics, mas também recebemos pedidos de proposta da parte do online. Depende da empresa em si e da sua maturidade. Muitas vezes, o online arranca mais tarde, mas tem uma maturidade muito mais elevada e então está muito mais interessado neste tipo de soluções.”*

Em relação ao processo de implementação seguido, depende muito da dimensão e maturidade da empresa. De acordo com o fornecedor X a forma mais adequada seria *“encontrar os casos de uso mais simples ou que criam maior impacto e ir à procura de uma implementação que acompanhe uma lógica mais ágil para garantir logo a entrega, para que as pessoas da organização comecem a ganhar conhecimento dos processos e ir avançando para casos de uso mais complexos, mas com valor entregáveis constantes.”*

4.5. Perceção sobre os fatores que afetam a adoção

Os resultados da análise da perceção dos fornecedores e empresas-cliente vai ser analisada para cada contexto do modelo TOE.

Na configuração do modelo em *Leximancer* foram identificados como *user defined concepts* (conceitos definidos *à priori*), as diversas fases da adoção: inicialização (que agrega alguns sinónimos como inicialização, intenção, pré-adoção e decisão), adoção (que agrega adoção e implementação) e routização.

4.5.1 Contexto tecnológico: competência técnica

Em relação ao contexto tecnológico, os entrevistados foram questionados sobre a importância das competências técnicas (infraestruturas, tecnologias, aplicações) e humanas (conhecimentos para implementar e operar o sistema de informação).

Das respostas das empresas-clientes, que geraram o mapa apresentado na Figura 13 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto de competências técnicas (visão empresas-clientes), destacam-se o tema “ferramenta”, a que está relacionado “utilização”, “esforço”, “pessoas”, “impacto”, “perceber” e “tecnológico”. Uma das conclusões é o facto de a utilização destes sistemas depender muito da fase de desenvolvimento e como é feita a passagem de conhecimento para as equipas que vão operar a “ferramenta”. Para garantir que existe “utilização” há a necessidade de perceber

o que foi feito ou, em alternativa, externalizar em parceiros, a utilização da ferramenta. O sucesso da adoção deste tipo de ferramentas está sobretudo no envolvimento das pessoas para garantir que têm o conhecimento necessário para operar o sistema, para conseguir cumprir os objetivos de comunicação mais personalizada e de conteúdos dinâmicos. Como refere a empresa-cliente B, “*a falta de skills técnicos, não é nenhum entrave, porque isso dá-se às pessoas. Mas tem de ser garantido que são envolvidas para que queiram aprender.*”

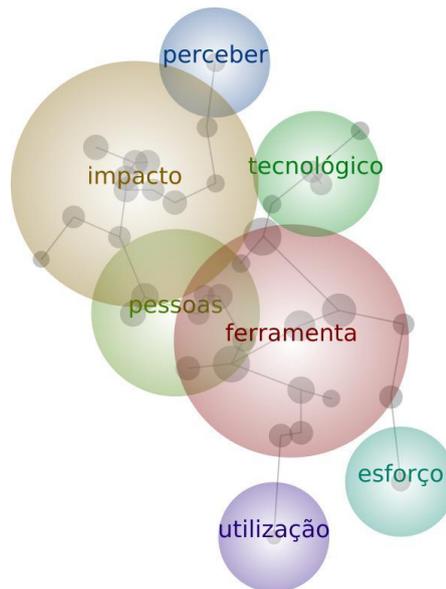


Figura 13 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de competências técnicas (visão empresas-clientes)

Pela análise do resultado do mapa de conceitos, as empresas que estão a adotar esta tecnologia não destacam a competência técnica em nenhuma fase em específico.

Analisando o mapa de conceitos das respostas dos fornecedores, Figura 14 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de competências técnicas (visão fornecedores), o tema que aparece com maior destaque é **adoção**, com vários conceitos relacionados à fase de implementação como “entregar”, “integrador”, “desenvolvimento” e “solução”, sendo que associado a este último também aparece o tema “dados”. A fase de “**inicialização**” também é um tema identificado. O foco na fase de adoção ou desenvolvimento é facilmente explicada pelo processo que é usualmente usado na implementação deste tipo de sistema de informação: existe uma fase em que o fornecedor do *software* trabalha de perto com as empresas para trabalhar uma visão a prazo do que se pretende e como é que a respetiva solução ajuda a concretizar essa visão. Tomada a decisão, na fase de implementação, surge uma terceira entidade, geralmente designada por integrador, que é

contratada pela empresa-cliente e que fica responsável pelo desenho e implementação do sistema, seguindo uma lógica de projeto, com um calendário e âmbito para cumprir. Como refere o fornecedor X, *“esta abordagem tem uma assimetria muito grande que deve andar entre 90% de execução pelo integrador e 10% de supervisão pelo próprio cliente. Na execução, há muito esforço colocado nos consultores, externos tipicamente, no desenvolvimento de código, no desenvolvimento das jornadas, no desenvolvimento dos frontends. Quando tudo estiver completo e testado há uma entrega que é feita e o phase-out da equipa que esteve alocada.”*. O sucesso desta fase, quer em termos de documentação, formação e qualidade da entrega, impacta muito na fase seguinte de routização, sobretudo na capacidade de os utilizadores trabalharem e evoluírem a solução. Por outro lado, é na fase de implementação que a solução integra com os sistemas da empresa. Neste caso, a importância das competências técnicas depende da maturidade da empresa e da forma como têm os dados de cliente e os canais de comunicação estruturados. Como refere o fornecedor Z, *“há empresas-cliente que estão no início ou que têm uma base de dados estruturada e com visão do que se pretende. Nestes casos é muito mais fácil a articulação com uma solução destas. Por outro lado, há também as empresas que foram crescendo em retalhos e que foram adotando diferentes soluções, com canais que, nativamente, não integram entre si e que produzem dados que não estão integrados entre si e que precisam de estar preparadas, quer em termos de recursos quer em termos de visão, para este tipo de solução.”*



Figura 14 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de competências técnicas (visão fornecedores)

Em relação à fase de inicialização, as competências técnicas, sobretudo o conhecimento sobre as funcionalidades da ferramenta e de como respondem aos requisitos do negócio, são relevantes para a tomada de decisão. Como refere o fornecedor Y, *“em relação à intenção de querer tomar a decisão ou de querer avaliar este tipo de plataformas, obriga ou deveria obrigar a que as pessoas de facto tivessem skills sobre as capacidades da ferramenta, para poderem saber aquilo que querem e para saber se responde as suas necessidades. Acho que é muito importante existir, nesta fase de pré-adoção, competência técnica.”*

Em resumo, de acordo com os fornecedores envolvidos, as competências técnicas e humanas impactam sobretudo nas fases de inicialização e adoção dos hubs de marketing multicanal.

4.5.2 Contexto tecnológico: dados (integração e qualidade)

Em relação aos dados, os entrevistados foram questionados sobre o impacto dos dados nas diversas fases da utilização deste tipo de sistema de informação.

Das respostas das empresas-clientes, resultou o mapa de conceitos da Figura 15 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de dados (visão empresas-clientes): os dados impactam na fase de **“implementação”** porque exigem “mudança” na empresa, ou em processos ou “alterações” em outros sistemas, como “erp”, para permitir ter maior qualidade de dados para que possam ser usados na comunicação com o cliente. Estas ações, que ocorrem em paralelo à implementação do sistema de hub de marketing multicanal, acaba por ter o efeito de “atrasar” a implementar. Como refere a empresa-cliente A *“A nossa implementação teve muitos dados, de diversos sistemas e sem padrões de qualidade o que nos leva a ainda estar a limpar e a monitorar a qualidade dos dados antigos e a recolha em loja dos mesmos para aumentar a qualidade do que é feito.”*

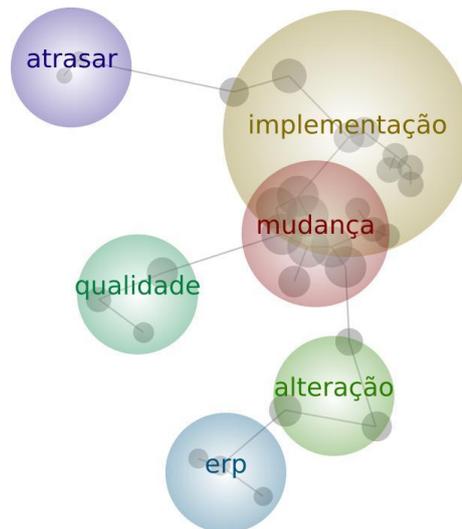


Figura 15 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de dados (visão empresas-clientes)

Em relação às respostas dos fornecedores, as mesmas geraram o mapa de conceitos da Figura 16 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de dados (visão fornecedores): o principal tema está relacionado com dados de “cliente”, não só pelo facto de gerar “informação” para ser usada sobretudo nas comunicações por “email”, mas também pelo facto de ter um impacto “importante” na fase de “adoção”, apesar da sua “volumetria”. A identificação da fase de adoção explica-se pelo facto de ser nessa fase, que a empresa percebe que dados precisa, se têm ou não qualidade e o volume de dados que necessita para segmentar os clientes. Como identifica o fornecedor Y, *“componente de dados é importantíssima neste tipo de ferramentas, porque sem os dados, não fazemos grande coisa, não conseguimos atingir os objetivos”*. Os dados de cliente permitem construir uma visão completa do cliente, permitindo criar uma comunicação relevante, integrada e personalizada. Como refere o fornecedor X, *“todos estes aspetos da governança dos dados são muito importantes, porque sem dados, sem volumetria e em qualidade, dificilmente conseguem ser utilizados”*.



Figura 16 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto de dados (visão fornecedores)

4.5.3 Contexto organizacional: suporte da gestão de topo

No que diz respeito ao apoio da gestão de tipo foi questionado a percepção da importância do apoio dos administradores e diretores de primeira linha, quer em termos de suporte à adoção e operação, quer ao envolvimento em ligar os objetivos estratégicos da empresa com a aquisição do novo sistema, quer à gestão dos riscos financeiros e organizacionais associados.

A percepção das empresas-clientes resultou no mapa de conceitos da Figura 17 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão empresas-clientes), onde surgem as fases de “inicialização” e “adoção” como temas relevantes, apesar do tema mais relevante está mais relacionado com “indicação”, função papel da gestão de topo identificado como mais importante, na fase de “implementar” e “projeto”. A importância da “indicação”, associada a “implementar” e “projeto”, deriva do facto de as empresas entrevistadas terem identificado que, para o sucesso destes sistemas de informação na organização, a gestão de topo terá de dar a “indicação” clara a todos:

- dos objetivos estratégicos que se pretendem atingir, ligando os objetivos da implementação com a visão estratégica de negócio;
- da capacidade financeira da empresa em investir neste tipo de solução;
- da necessidade de haver uma comunicação que não só envolva as pessoas, mas que permite quebrar os silos entre equipas.

Como refere a empresa-cliente B, *“Se a gestão de topo não der indicação é difícil fazer as coisas acontecer, adotar o sistema, implementar, tudo.”*. A indicação da fase de inicialização também pode ser explicada pelo facto, nessa fase iniciar, a gestão de topo ter destaque, não só na definição dos objetivos estratégicos para a empresa, mas também na mobilização da empresa para concretizar a mudança pretendida. Usando como referência a empresa-cliente C, *“Neste projeto a gestão de topo, incluindo a administração, teve uma influência muito positiva, permitindo que as coisas avançassem, dado que colocaram nos objetivos estratégicos lançar os alicerces da hiperpersonalização, o que obrigava a implementar uma ferramenta de marketing automation. Este objetivo acabou por desencadear discussões complicadas que aliadas à gestão de topo estar alinhada, permitiu o avançar do projeto.”*

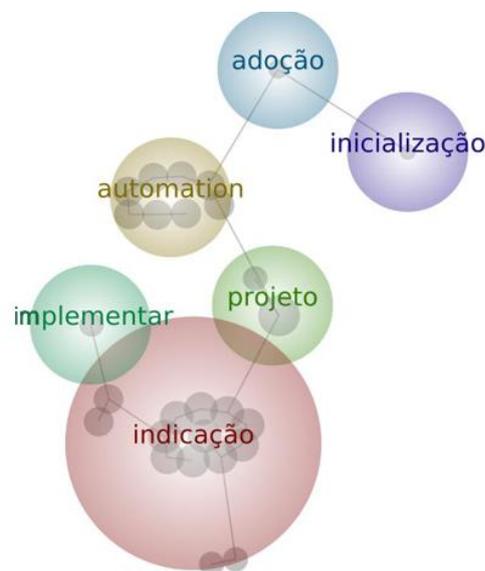


Figura 17 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão empresas-clientes)

Em relação aos fornecedores, o mapa de conceitos da Figura 18 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão fornecedores), traduz as principais percepções: não se destacando nenhuma fase, a gestão de topo tem importância na “comunicação”, quer na fase de “projeto”, quer no “acompanhamento” e na “definição”. De acordo com os fornecedores, a gestão de topo tem um papel importante em diversos aspetos:

- na concretização da estratégia de cliente, quer na política de contactos, no conteúdo e no estilo de comunicação. Como refere o fornecedor Z, *“Quando*

queremos ter uma mensagem unificada e relevante para o cliente, convém que também tenhas esta harmonia entre as várias áreas em termos de conteúdos”;

- na comunicação assertiva e transversal a toda a organização sobre a transformação que ocorre com a implementação deste tipo de sistema de informação. Citando o fornecedor Y, *“tem de haver uma comunicação de topo para baixo, transversal, para de toda a organização se aperceba da mudança e da transformação que está a ser feita naquele projeto, em que transformamos a maneira da empresa comunicar para tornar-se relevantes. É muito importante que essa mensagem seja passada ao logo desde o início, com a devida partilha dos objetivos, da decisão sobre a ferramenta e dos resultados esperados”;*
- na avaliação do risco financeiro, que deriva da necessidade de investimento inicial significativo e logo visível, com benefícios difíceis de quantificar, mas cuja perceção é desfasada e difícil de obter. O benefício deste tipo de sistemas advém da automatização do processo, da melhoria na comunicação com os clientes;
- na gestão dos diversos departamentos da organização, que muitas vezes têm objetivos departamentais divergentes e que têm de estar alinhados com a visão de negócio;



Figura 18 - Mapa de conceitos - perceção sobre impacto do suporte da gestão de topo (visão fornecedores)

4.5.4 Contexto ambiental: pressão concorrencial

Na análise do contexto ambiental, para avaliar o impacto da concorrência na adoção dos *hubs* de marketing multicanal, foi solicitado que os vários entrevistados identificassem a sua **percepção sobre o impacto da pressão da concorrência na adoção** deste sistema de informação, identificando também se as **empresas concorrentes valorizam e têm implementado** este tipo de soluções.

Das respostas das empresas-clientes destacaram-se os temas “cliente”, “empresa” e “solução”, conforme a Figura 19 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto da pressão da concorrência (visão empresas-clientes).

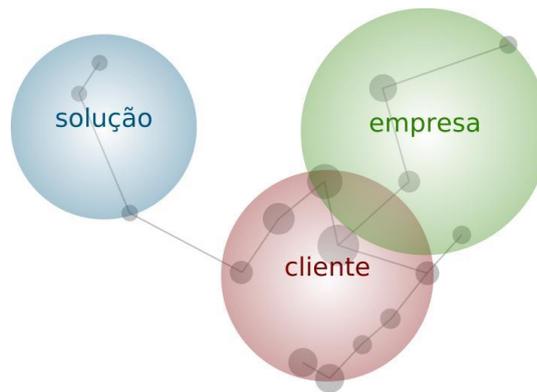


Figura 19 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto da pressão da concorrência (visão empresas-clientes)

A importância de ter uma gestão da relação com o cliente que seja diferenciadora e relevante, face às empresas da concorrência, influencia algumas empresas na avaliação e escolha destas soluções. Como refere a empresa-cliente A, *“a concorrência tem impacto em duas fases: na tomada de decisão pois vou ter que adotar alguma coisa, porque senão vou ser passada à frente e na routização, porque vendo o que a concorrência está a fazer, o negócio vai avaliar se faz igual ou se inova e faz diferente.”*

Outro aspeto é que os *hubs* de marketing multicanal ajudam as empresas a extrair valor do conhecimento de cliente que as empresas têm. A empresa-cliente C refere que *“contrariamente aos outros concorrentes, somos uma empresa com conhecimento muito grande dos clientes e esse conhecimento é um fator a muito diferenciador no dia a dia, pelo que não utilizar esta capacidade de comunicação muito mais personalizada era perder muito, dinheiro ao final do ano.”*

Em relação às respostas dos fornecedores, geraram o mapa de conceitos da Figura 20 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto da pressão da concorrência (visão fornecedores), onde surgem como conceitos “clientes” (e relacionado com este “soluções”, “casos” e “empresas”), “mercado” e “colaboradores”.



Figura 20 - Mapa de conceitos - percepção sobre impacto da pressão da concorrência (visão fornecedores)

Este tipo de soluções tem maior utilização em grandes empresas, com uma grande quantidade de dados, clientes ou canais para gerir. Reportando à realidade das empresas a operar em Portugal, são poucas as empresas que se enquadram neste perfil, pelo que a adoção deste tipo de soluções de gestão da comunicação com o cliente acaba por ser conhecida no mercado por serem consideradas referências pelos fornecedores, quer em conferências onde as empresas-clientes partilham a sua experiência, quer pelo facto de serem casos de uso dos fornecedores e integradores. A propósito deste último ponto, e citando o fornecedor Z *“As empresas, quando procuram parceiros para a implementação questionam logo se já implementaram, que casos de sucesso têm e que referências podem ser consultadas”*. O facto de o “mercado” adotar este tipo de sistema de informação cria uma forma diferenciada de comunicar com o cliente, que é vista como uma vantagem competitiva das empresas que a adotam. Essa realidade cria uma pressão adicional sobre os seus concorrentes, aumentando o interesse e acelerando a adoção destas soluções. Como refere o fornecedor Y *“O existir a pressão de concorrência nos diferentes setores, faz com que haja uma adoção mais rápida da tecnologia quando sabem que outros estão a usado e que estão a ter sucesso. Temos muitos clientes que nos pedem para falar com outros clientes, quer seja da mesma indústria ou de indústrias diferentes para fazer um bocadinho brainstorming e ter novas ideias de como usar a plataforma e perceber exatamente o que estão a fazer, como estão a fazer para terem uma melhor adoção”*. O

tema “colaborador” surge pelo facto de os sistemas de informação serem vistos, além da sua funcionalidade principal, como uma forma de reter os colaboradores nas empresas, evitando que estes circulem no mercado e que saiam para a concorrência. De acordo com o fornecedor X, “[se] o cliente tem uma tecnologia moderna para fazer um determinado processo e emprestar essa tecnologia aos colaboradores que têm de a manusear, influencia a capacidade de retenção de talentos. Ou seja, eu pedir para uma pessoa ser marketing manager da minha empresa e dou-lhe uma solução moderna para ele fazer o seu trabalho e apresentar os resultados, dá ao colaborador uma satisfação que poderá acabar por retê-lo na empresa”.

4.6. Satisfação com a implementação

Sobre a perceção das empresas com a implementação, foram submetidas as quatro respostas das empresas-clientes em conjunto com as duas respostas dos fornecedores. O fornecedor Z não respondeu por não ter nenhuma implementação em empresas a operar em Portugal. Conforme a Figura 21 - Mapa de conceitos - perceção da satisfação sobre a implementação, os temas identificados são “implementação” (a que estão relacionados “utilizar”, “capacidade” e “automatizar”), “clientes”, “campanhas” e “equipas”.



Figura 21 - Mapa de conceitos - perceção da satisfação sobre a implementação

O tema “implementação” surge com destaque pelo facto de todas os clientes ainda estarem nas primeiras fases de implementação. Os conceitos “automatizar”, “cliente” e

“campanhas”, surge porque um dos principais ganhos identificados ser a automatização das campanhas com a implementação de um *hub* de marketing multicanal, permitindo automatizar e orquestrar mais campanhas contactando mais clientes de forma personalizada. Como refere o fornecedor X *“Nas pessoas que manuseiam este tipo de tecnologias no dia a dia, a percepção é que as pessoas estão satisfeitas porque sentem logo que estão a fazer mais, dado que lhes permite automatizar montes de tarefas diferentes, além de passarem a ter mais insights.”*

Outra ideia que se destaca é a ideia de as “equipas” estarem numa fase de “utilizar” as “capacidades” da solução ainda não exploradas pela solução. Como refere a empresa-cliente C: *“As equipas, muito facilmente, deixaram de utilizar os softwares antigos e passaram a utilizar esta solução, com vantagens grandes no dia a dia e com capacidade para evoluir muito mais. De qualquer forma, acho que ainda há um longo percurso pela frente, uma capacidade ainda muito grande por utilizar da ferramenta e das próprias pessoas e toda a infraestrutura e arquitetura de sistemas da empresa. Estas condições podem permitir chegar a um nível completamente diferente de personalização e de comunicação com os clientes. Estamos a falar de conseguir automatizar 90% das comunicações e de conseguir, quase todos os dias, enviar uma newsletter diferente para cada cliente que existe.”*

Capítulo 5 – Conclusões e recomendações

5.1. Principais conclusões

A necessidade de aumentar o conhecimento de cliente influencia as decisões das empresas nos investimentos que fazem em sistemas de informação, sobretudo naqueles que ajudam a concretizar a estratégia da gestão da relação com o cliente. Para os processos de negócio relacionados com a comunicação com o cliente, surge no mercado os *hubs* de marketing multicanal.

Em relação ao objetivo de definir a solução e o seu enquadramento na estratégia de relação com o cliente, pelas entrevistas realizadas concluímos que:

- Com a adoção dos *hubs* de comunicação multicanal, as empresas pretendem por um lado aumentar o conhecimento que têm do cliente ao longo da sua jornada com a empresa, nos diferentes momentos de comunicação, construindo uma visão enriquecida com as interações deste com a empresa nos diversos canais. Por outro lado, melhorar a relação com os clientes nos canais digitais, dado ser um mercado em crescimento e com necessidade da empresa criar uma experiência que seja diferenciadora e surpreendente;
- Em relação à definição da solução, com a informação partilhada nas entrevistas, pode-se definir como sendo uma plataforma que orquestra todas as comunicações com o cliente, em vários canais, nos vários momentos da sua jornada com o cliente. Com este tipo de soluções, assente numa componente analítica com dados em tempo real e modelos preditivos, é possível não só a automatização dos processos de gestão de campanhas, mas também a segmentação dos clientes de acordo com os seus atributos e comportamentos e uma comunicação tendencialmente ultrapersonalizada, quer em canais, conteúdos ou momento de comunicação com o cliente.

No que diz respeito ao objetivo de caracterizar a implementação das empresas a operar em Portugal, a implementação tende a ser segmentada em duas fases:

- a fase da pré-adoção ou da tomada de decisão em que os fornecedores trabalham de forma muito próxima com as empresas, para analisar as diferentes soluções e perceber como é que estas podem ajudar, a curto e longo prazo, a implementar a estratégia de negócio de gestão da relação com o cliente. Nas empresas com menor

maturidade, os fornecedores acabam por contribuir, pelo seu conhecimento do mercado, na ajuda da definição de casos de uso a implementar e no modelo de organização que deve ser seguido pela empresa durante e após a implementação;

- a fase de implementação, com a inclusão dos integradores, isto é, de empresas contratadas para realizar a configuração da aplicação e a integração desta com a arquitetura da empresa. Nesta fase há uma dinâmica próxima a de projeto, com foco na gestão do plano e do âmbito. A implementação geralmente é por fases, sendo o mais comum um faseamento de acordo com as jornadas que se pretende trabalhar ou com o canal.

Comum às duas fases, o envolvimento das diversas equipas desde o primeiro momento é um aspeto identificado como relevante, dado este tipo de soluções, por centralizar todos os processos de comunicação com o cliente, implica um quebrar de silos dentro da organização e uma gestão alinhada da comunicação com o cliente.

Como as empresas-clientes envolvidas estavam na fase de implementação, não foi possível recolher informação sobre a fase do pós-implementação (ou routização).

Sobre a perceção dos fornecedores sobre a adoção nos seus clientes, foi identificado que na fase de inicialização a competência tecnológica é relevante, enquanto na fase de implementação todo o contexto tecnológico (competência tecnológica e integração e qualidade de dados) foi identificado como tendo influência nessa fase:

- na fase de inicialização é importante a empresa ter competência técnica na vertente de conhecimentos sobre a ferramenta para definir de forma clara os requisitos e as expectativas que irão advir da implementação;
- na fase de implementação a existência de fornecedores contratados pelo cliente para configuração e desenvolvimento da aplicação mitiga a necessidade de conhecimentos técnicos no empresa-cliente. A qualidade da documentação, da formação às equipas de negócio e qualidade da entrega condicionam as fases pós-implementação;
- em relação à dimensão dos dados, quer em termos de integração e qualidade, foi identificado como sendo relevante na fase de implementação dado que é nesta fase que se percebe que dão são precisos e qual a qualidade dos mesmos, dado

que, até ter esta necessidade de visão global do cliente, muitos deles nem sequer são explorados.

Em relação ao contexto organizacional, no suporte da gestão de topo, não se destacou nenhuma fase em especial. De acordo com os fornecedores entrevistados, a gestão de topo tem um papel essencial no alinhamento de toda a organização para a mudança efetuada, que pode incluir mudanças na organização da empresa, bem como na concretização da estratégia de gestão do cliente.

No contexto ambiental, a pressão concorrencial também não foi identificada explicitamente em nenhuma fase. De acordo com os fornecedores, o conhecimento da existência deste tipo de soluções e de empresas que estão a implementá-la, acaba por ser do conhecimento genérico do mercado. Neste contexto, algumas empresas acabam por acelerar as suas decisões de análise e investimento para não perderem a vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Outro ponto referido foca-se na gestão do colaborador e no facto destes sistemas poderem servir como meios de retenção de talento na empresa, evitando que os colaboradores saiam da empresa para outras empresas do ramo.

Por sua vez, a perceção das empresas utilizadoras dos *hubs* de marketing multicanal:

- não identificam explicitamente a influência da competência técnica em nenhuma das fases. De acordo com estas empresas, o sucesso da utilização deste tipo de sistemas depender da fase de implementação e de como é feita a passagem de conhecimento da informação produzida pelo parceiro de implementação. Nos casos das empresas;
- identificam que a integração e qualidade dos dados impacta na fase de implementação na medida em que, para cumprir os objetivos pretendidos é necessário garantir que a empresa tem os dados corretos, com a qualidade necessária. Para contemplar esta realidade, a fase de implementação destes sistemas acaba por incorporar a alteração nas fontes de dados e nos processos de negócio;
- identificam que o suporte da gestão de topo influencia nas fases de inicialização e adoção dado que é nestas fases que é definido o alinhamento com os objetivos

estratégicos do negócio, a aprovação de investimentos e a comunicação dentro da empresa sobre a necessidade da adoção deste sistema;

- não identificaram, para nenhuma fase do processo de adoção, a influência da pressão dos seus concorrentes, apesar de ter sido identificado que a escolha de uma solução que ajude a criar uma relação relevante com o cliente, influencia o processo de avaliação e decisão destas ferramentas.

Por fim, a comparação entre os fatores identificados nesta investigação pelos fornecedores e empresas clientes dos *hubs* de marketing multicanal com os resultados de (Cruz-Jesus et al., 2019) da aplicação do modelo TOE ao CRM, para cada uma das fases do processo de adoção (inicialização, adoção e routização) está resumida na Tabela 6 - Comparação entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico.

Tabela 6 - Comparação entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico

Contexto/ Modelo TOE	Visão fornecedores	Visão Empresas- clientes	Visão consolidada	Modelo (Cruz-Jesus et al., 2019) (âmbito CRM)
Tecnológico: competência tecnológica	Inicialização Adoção	-	Inicialização Adoção	Adoção
Tecnológico: dados (integração e qualidade)	Adoção	Adoção	Adoção	Inicialização Adoção
Organizacional: Suporte gestão topo	-	Inicialização Adoção	Inicialização Adoção	Inicialização Adoção
Ambiental: Pressão concorrencial	-	-	-	Inicialização Adoção Routização

No contexto tecnológico, a competência tecnológica foi considerada relevante na fase da adoção no modelo (Cruz-Jesus et al., 2019). Nos *hubs* de marketing multicanal, as competências tecnológicas, sobretudo as relacionadas com o conhecimento das equipas

que vão operar e desenvolver o sistema, têm uma maior influência nas fases de inicialização (para garantir a escolha da solução adequada à realidade da empresa) e adoção (acompanhamento da implementação que é geralmente externalizada). As questões relacionadas com a integração na arquitetura da empresa, não foram assinaladas dado que estas soluções são facilmente integradas com outras aplicações. Podemos chegar a esta conclusão pelo facto de nenhuma em nenhuma entrevista o tema da integração não ter sido referenciado.

Ainda no contexto tecnológico, a integração e qualidade dos dados foi considerado como relevante nas fases de inicialização e adoção de um sistema CRM, dado que os dados são a base para criar um sistema de conhecimento de cliente (CRM). No caso dos *hubs* de marketing multicanal, os dados surgem como relevantes na fase de adoção, dado ser nessa fase em que as empresas tomam consciência dos dados que têm ou não disponíveis e das ações que precisam de concretizar, quer ao nível de sistemas, quer ao nível do processo, para ter mais fonte de dados e dados com maior qualidade. O facto de a escolha de *hubs* de marketing multicanal ser integrada numa estratégia de CRM, que inclui outros processos da empresa além da comunicação com o cliente, pode justificar o facto de não ter sido identificado que os dados são relevantes na fase de inicialização.

Em relação contexto organizacional, quer na adoção do CRM, quer no caso particular dos *hubs* de marketing multicanal, o apoio da equipa de gestão de tipo é relevante nas fases de inicialização (quando é definido o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e onde são aprovados os investimentos associados) e adoção (quando há necessidade de reforçar a importância da mudança provocada pelo sistema que está a ser implementado). (Cruz-Jesus et al., 2019), para o CRM, justifica que à medida que os benefícios vão sendo reconhecidos pela empresa, a gestão de topo acaba por diminuir a sua participação no processo. No caso dos *hubs* de marketing multicanal, não podemos chegar à mesma conclusão, na medida em que nenhuma das empresas está ainda nessa fase.

Em relação à pressão da concorrência (contexto ambiental), (Cruz-Jesus et al., 2019) identifica que é o único fator que é relevante em todas as fases: por um lado tem um efeito positivo nas fases de inicialização e rutinização porque a pressão em garantir uma melhor experiência ao cliente que seja sempre superior à concorrência cria e acelera a necessidade de implementar um CRM e mantém uma pressão positiva para a sua evolução. Por outro lado, na fase da adoção, há um efeito negativo. Este efeito pode ser explicado pelo facto

de nessa fase existir algum ceticismo nas organizações e pelo facto de os benefícios não serem reconhecidos de imediato. No caso dos *hubs* de marketing multicanal, este fator não foi identificado explicitamente em nenhuma fase, apesar de algumas empresas-clientes terem identificado que o facto de a concorrência ter este tipo de soluções pode influenciar a decisão de implementar.

Respondendo à questão de investigação concluímos, pelo exposto, que a adoção dos *hubs* de marketing multicanal é influenciada pelo suporte da gestão de topo, pelas competências técnicas (sobretudo o conhecimento para implementar e operar estes sistemas) e pela qualidade e integração de dados.

5.2. Limitações do estudo

Este estudo tem algumas limitações derivadas da metodologia seguida, bem como da evolução do processo de investigação.

Em primeiro lugar, as conclusões identificadas na dissertação tiveram uma amostra reduzida:

- ao nível dos fornecedores, pelo facto de termos tido dois importantes fornecedores que não aceitaram a participação no estudo;
- nas empresas-clientes que participaram nas entrevistas, por dois motivos: por um lado, muitas empresas não quiseram partilhar a sua informação num trabalho académico, com receio de partilha de informação sobre a sua empresa e negócio. Por outro lado, não há muitas empresas a operar em Portugal com dimensão para justificar este tipo de solução. Como referido numa das entrevistas, este tipo de solução adequa-se a empresas que tenham dimensão significativa em termos de volume de clientes ou dados ou canais para investir num *hub* de marketing multicanal.

Como consequência da amostra não ser grande, os resultados não podem ser generalizados, devendo ser vistos como exploratórios.

Em segundo lugar, as empresas-clientes entrevistadas, apesar das experiências distintas que têm na adoção deste tipo de sistemas, acabam por ter características que as tornam muito similares entre si. As quatro empresas-clientes que tiveram a disponibilidade para a este estudo:

- são todas do sector do retalho, o que não permitiu ter uma visão que envolvesse empresas de vários setores de atividade;
- têm todas a mesma solução de *hubs* de marketing multicanal, o que não permitiu avaliar as perceções sobre a adoção diferenciavam entre as soluções;
- estão todas numa fase relativamente similar do processo de adoção. Nenhuma das quatro empresas está na fase de routização ou passou totalmente pela adoção deste sistema, pelo que a visão que têm está ainda muito focada nas fases de pré-adoção e implementação.

Por fim, o facto de ser uma análise exclusivamente qualitativa não permitiu, de forma objetiva, ordenar as diversas fases de adoção para identificar de forma assertiva, para cada fase, quais os fatores (tecnológicos, organizacionais ou de negócio) que tem tiveram maior impacto, nem o sinal desse impacto, isto, é se o impacto identificado é positivo ou negativo.

5.3. Propostas de investigação futura

As formas de mitigar as limitações identificadas e referidas no ponto anterior, constituem, por si, propostas de investigação futura sobre a adoção deste tipo de sistema de informação.

A primeira proposta, com vista a incluir mais fornecedores e empresas-clientes, é alargar o estudo a empresas a operar em outros países, não ficando o estudo restrito ao mercado português que, pela sua dimensão, dificilmente terá muitas empresas a operar este tipo de sistema. Pela informação partilhada pelos vários fornecedores envolvidos, todos eles têm clientes no mercado europeu a usar as suas soluções, sobretudo no sul da Europa em países que podem ser considerados similares a Portugal, como por exemplo Espanha ou Itália.

A segunda proposta é realizar o estudo com empresas de vários setores de atividade e que já tenham passado pelas várias fases do processo de adoção, para ter respostas mais abrangentes e completas sobre o processo de adoção.

A terceira proposta, que está relacionada com a anterior, é envolver empresas que tenham implementado soluções de diversas soluções com vista a avaliar se a solução

implementada pode ser um fator diferenciador dos fatores identificados como relevantes nas diversas fases do processo de adoção.

A quarta proposta de investigação futura é perceber a percepção sobre a adoção, junto dos integradores, isto é, dos parceiros de configuração e desenvolvimento destes *softwares* e que participam na implementação dos *hubs* de marketing multicanal. Porque o âmbito de trabalho destas empresas pode envolver vários os fornecedores e vários clientes, o alargamento do estudo a estes atores do processo podem contribuir com um diagnóstico mais agnóstico das empresas e das soluções envolvidas.

A quinta e última proposta de investigação deriva de uma das conclusões desta dissertação e está relacionada com o facto de os sistemas de informação começarem a ser vistos como um fator que pode influenciar a retenção de colaboradores numa empresa.

Referências Bibliográficas

- Alturas, B. (2021). Models of Acceptance and Use of Technology Research Trends: Literature Review and Exploratory Bibliometric Study. *Systems, Decision and Control*, 335, 13–28. https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-030-64987-6_2
- Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(2), 111–118.
- Blattberg, R. C., Kim, B.-D., & Neslin, S. A. (2008). Database Marketing: Analyzing and Managing Customers. In *International Series in Quantitative Marketing*. Springer. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-2428-2.50008-9>
- Buttle, F. (2008). Customer Relation Management, Concept and Technologies, Second Edition. In *Elsevier Butterworth-Heinemann*.
- Chen, L., Po-An Hsieh, J. J., Rai, A., & Xu, S. X. (2021). How does employee infusion use of crm systems drive customer satisfaction? Mechanism differences between face-to-face and virtual channels. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 45(2), 719–754. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/13265>
- Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., & Oliveira, T. (2019). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, 109, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.03.007>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*,

- 59(2021), 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78. <https://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>
- Goic, M., Rojas, A., & Saavedra, I. (2021). The Effectiveness of Triggered Email Marketing in Addressing Browse Abandonments. *Journal of Interactive Marketing*, 55, 118–145. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.02.002>
- Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207–228. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business and Information Systems Engineering*, 57(2), 129–133. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Huang, R. Y., & Symonds, J. (2009). Mobile Marketing Evolution: Systematic Literature Review on Multi-Channel Communication and Multi-Characteristics Campaign. *13th Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*, 157–165.
- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre- Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23(2), 183–213. <http://www.jstor.org/stable/249751> .
- Keens, D., & Barker, D. (2009). Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 223–232. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2008.39>
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? *Journal of Advertising*, 45(3), 286–301. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1204967>
- Knox, S., Payne, A., Ryals, L., Maklan, S., & Peppard, J. (2007). Customer Relationship Management. In *Customer Relationship Management*. <https://doi.org/10.4324/9780080490854>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from*

Traditional to Digital. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. John Wiley & Sons.

Kumar, A. (2021). An empirical examination of the effects of design elements of email newsletters on consumers' email responses and their purchase. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(102349).

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102349>

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems. Managing the digital firm* (P. E. Limited (ed.); 13th edit). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-34520-6>

Leximancer. (2021). *Leximancer User Guide - release 4.5* (pp. 1–137). Leximancer Pty Ltd.

Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197.

<https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>

Martín, M., Jiménez-Martín, A., & Mateos, A. (2019). A numerical analysis of allocation strategies for the multi-armed bandit problem under delayed rewards conditions in digital campaign management. *Neurocomputing*, 363, 99–113.

<https://doi.org/10.1016/j.neucom.2019.06.052>

Meadows, M., & Dibb, S. (2012). Progress in customer relationship management adoption: A cross-sector study. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 323–344.

<https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671337>

Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86(2020), 212–222.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.008>

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2010). Information technology adoption models at Firm Level: Review of literature. *4th European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2010, January 2011*, 312–322.

Picoto, W. N., Bélanger, F., & Palma-Dos-Reis, A. (2014). An organizational perspective on m-business: Usage factors and value determination †. *European Journal of Information Systems*, 23(5), 571–592.

<https://doi.org/10.1057/ejis.2014.15>

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia Business School Publishing.

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovations. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Third Edition*.

<https://doi.org/10.4324/9780203710753-35>

Sally, M. M. & D., & To. (2012). Progress in customer relationship management adoption: a cross-sector study. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 323–344.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Sarner, A., Frank, A., Polk, J., Elkin, N., & Bloom, B. (2020). *Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs* (Issue n.a.).

Singh, A., Dode, N., & Barve, R. (2021). *Automation in Marketing : A Survey Abstract : 3(na)*, 3–5. <https://doi.org/10.20944/preprints202105.0074.v1>

Sridhar, K., Kumar, A., & Bezawada, R. (2022). Investigating cross-media effects in a multichannel marketing environment: the role of email, catalog, television, and radio. *Marketing Letters*, 33, 189–201. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09592-6>

Tornatzky, L. G., Fleischer, M. (1990). The Processes of technological innovation. In *Small Business Economics*. Lexington Books.

Wu, I. L., & Wu, K. W. (2005). A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations. *Behaviour and Information Technology*, 24(4), 303–316. <https://doi.org/10.1080/0144929042000320027>

Apêndice A – transcrição das entrevistas realizadas

A.1. Empresa-cliente A

Enquadramento interlocutor <ul style="list-style-type: none">• Qual a sua função na empresa?• Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos <i>hubs</i> na sua empresa?	Data & CRM <i>specialist</i> Quando entrei para a empresa já vim com a missão de tirar o melhor da ferramenta utilizada
Enquadramento empresa Qual o sector de atividade da empresa?	Retalho de Moda e Óptica
Enquadramento empresa Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, número de comunicações, jornadas de clientes incluídas)?	Comunicação multicanal, cada marca comunica com o cliente pelo menos uma vez por mês via newsletter, há marcas com mais comunicações. Neste momento as jornadas base estão implementadas – aniversário, <i>winback</i> , serviço pós-venda, NPS e estamos a trabalhar na jornada de pontos. Em termos de canais temos na ótica o envio de SMS (com link para uma <i>landing page</i>), mas que ainda não está integrada na solução e de uma newsletter, não para os clientes, mas sim para os ativadores (B2B). Na moda, comunica-se por SMS (base de clientes mais pequena e relação mais estreita com o cliente) e <i>newsletter</i> email. Nos emails a periodicidade depende da marca, desde marcas com o objetivo de comunicar semanalmente, a outras que comunicam duas vezes por mês ou mesmo uma vez por mês.
Enquadramento produto Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos <i>hubs</i> para a	<i>Reporting</i> em tempo real, os modelos de inteligência artificial (que permite otimizar o envio das comunicações com base no comportamento do cliente),

<p>implementação da estratégia de gestão do cliente?</p>	<p>e o facto de a ferramenta ser muito <i>user friendly</i> para o utilizador</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? • Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso? 	<p>Uniformização dos dados de cliente das diferentes marcas (que já eram recolhidos em diversos pontos) num único canal de comunicação numa plataforma de referência de mercado, para permitir conhecer o cliente. Por outro lado, havia a necessidade de ter uma forma menos manual de comunicar com o cliente</p> <p>Construção de jornadas indispensáveis no mundo da moda com um programa de fidelização já presente em loja.</p>
<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? • Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos? 	<p>Não foi um processo fácil, recorreram a consultoras para esse trabalho (com perfil mais técnico para a componente de dados e com perfil de agência de marketing para os envios e jornadas), e hoje ao final de dois anos ainda existem muitos erros todos os dias de qualidade da base de dados, bem como processos que não ficaram documentados.</p> <p>Da parte da moda (routização), estamos numa altura de mostrar o valor para a restante empresa deste investimento e do poder das comunicações. Da parte da ótica (iniciação) vamos iniciar agora o processo de integração/junção dos dados na plataforma, começando com algumas jornadas importantes. O facto de saber que jornadas quero implementar, vai ajudar-me a perceber que informação tenho que ter.</p> <p>Nesta nova fase estou a tentar que a agência que implemente seja a mesma que desse seguimento a nível de marketing.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	

<p>Competência técnica</p> <p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o sistema de informação) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A competência técnica na fase de rotina se tiveres uma boa agência não influencia, dado que se externaliza a utilização da ferramenta. Na fase inicial é onde se nota mais a importância, tornando-se mesmo fundamental.</p> <p>No nosso caso, na fase de implementação influenciou negativamente pois as pessoas que se encontravam na empresa não tinham qualquer conhecimento nem de ferramentas, nem de data. Por isso recorreram fora, mas ainda assim sem conhecimento agora vejo coisas que me pergunto como foi possível fazerem assim. E a falta de documentação não ajuda também.</p> <p>Neste momento aquilo que digo ou faço tem um impacto enorme, uma vez que a experiência que tenho na área já me permite fundamentar as minhas decisões.</p>
<p>Dados (integração e qualidade)</p> <p>Como é que os processos de integração de dados e data quality influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Na decisão os dados não importantes, mas no fim do dia, nos resultados que vais ter, nos <i>reports</i>, nas próprias jornadas são muito importantes.</p> <p>A nossa implementação teve muitos dados, de diversos sistemas e sem padrões de qualidade o que nos leva a ainda estar a limpar e a monitorar a qualidade dos dados antigos e a recolha em loja dos mesmos para aumentar a qualidade do que é feito.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos</p>	<p>O facto de a gestão de topo ter também a alçada de IT, tornou mais fácil toda esta ligação com a estratégia organizacional. A importância do suporte da gestão de topo para a adoção, na fase de inicialização, explica-se porque é ela que sabe se há orçamento para um projeto como este. Por outro lado, é quem sabe onde queremos chegar e qual a visão de negócio mais abrangente.</p>

<p>financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	
<p>Pressão da concorrência Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>A concorrência foi um importante desbloqueador, pois a empresa sabe que alguma da concorrência tem um forte programa de CRM (não necessariamente a mesma do que a nossa) e não podia ficar para trás.</p> <p>Sim, a concorrência tem soluções idênticas e alguns sabem muito bem tirar partido. A importância é crescente, vivemos numa era digital em que temos de ter uma visão 360° do nosso cliente.</p> <p>A concorrência tem impacto em duas fases: na tomada de decisão pois vou ter que adotar alguma coisa, porque senão vou ser passada à frente e na routização, porque vendo o que a concorrência está a fazer, o negócio vai avaliar se faz igual ou se inova e faz diferente.</p>
<p>Avaliação global Como classifica a satisfação com a implementação deste sistema?</p>	<p>Aos meus olhos e da minha equipa, estamos muito satisfeitos. Mas ainda há um grande caminho a percorrer, o mostrar às equipas de loja o valor/poder destes sistemas e o seu retorno, partilhando com eles reports sobre as campanhas de comunicação com os clientes. É isso que estou a começar a construir.</p>

A.2. Empresa-cliente B

<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua função na empresa? • Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos <i>hubs</i> na sua empresa? 	<p>Dentro da área de marketing, sou digital marketing manager.</p> <p>Em relação ao à plataforma de marketing <i>automation</i> sou a gestora de projeto, isto é, o ponto de contacto entre o integrador e a decisão da empresa.</p> <p>Quando eu entrei, já havia uma pré-seleção de soluções. O trabalho da equipa foi, das empresas que já estavam pré-selecionadas, analisar a plataforma, perceber quais eram os pontos fortes de cada uma, as mais valias que eles podiam dar apresentar e os pontos que fossem importantes para a decisão e partilhar essa informação com quem toma a decisão. Depois houve também o trabalho de escolha do integrador, porque a plataforma é vendida “em bruto” e é necessário que alguém trabalhe sobre ela. Também aí já havia 2 ou 3 escolhas e foi necessário analisar, numa ótica de marketing, quais é que seriam os mais interessantes para nós, antes de enviar a informação para a gestão de topo tomar a decisão?</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Qual o sector de atividade da empresa?</p>	<p>Retalho na área da decoração e mobiliário</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, número de comunicações,</p>	<p>Somos uma empresa bastante ativa em termos de comunicação, quer comunicando novidades, quer benefícios para o cliente. Em termos de canais de comunicação usamos o site, email marketing e redes sociais. Ainda não estamos a usar os SMSs (que é uma mais-valia da plataforma que estamos a implementar) nem as <i>push notifications</i></p>

<p>jornadas de clientes incluídas)?</p>	
<p>Enquadramento produto</p> <p>Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos <i>hubs</i> para a implementação da estratégia de gestão do cliente?</p>	<p>De forma transversal, e comum ao CRM, é o conhecer o cliente. Até agora, não tínhamos noção do nosso cliente da loja física e conhecíamos alguma coisa do cliente online. Esta unificação da informação do cliente foi a principal razão para implementarmos esta solução.</p> <p>Uma das capacidades é a automação, como por exemplo, enviar ofertas no aniversário do cliente, celebrar há quanto tempo ele é nosso cliente ou avisar quando um artigo volta a ter stock. A automação destas ações é crucial, porque não as fazemos e sabemos que o cliente valoriza.</p> <p>Outra capacidade é a componente de inteligência artificial, baseada nos envios das comunicações. Por exemplo, eu sei e tenho noção que não posso enviar newsletters nem SMS todos os dias ao cliente, mas não sei qual é, realmente, a quantidade ideal. Agora consigo ajustar as comunicações de acordo com a saturação do cliente. Muitas vezes paramos o envio de newsletters por pensar que é excessivo, mas vão existir clientes que não se importam, que vão abri-las, clicar e até comprar.</p> <p>Outra capacidade relevante é o permitir acompanhar todo o caminho que o cliente fez, percebendo de forma clara o valor que traz para a organização e em que momento da sua vida útil ele está.</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? 	<p>inicialmente nós precisávamos de conhecer, juntar informação do cliente e partilhá-la com os vários departamentos da empresa. Como a empresa nunca teve CRM, teve a necessidade de começar a trabalhar, não só automação em termos de marketing e comunicação, mas também a parte de informação de cliente e gestão de reclamações. Adicionalmente, em termos de marketing queremos automatizar os processos de comunicação com</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso? 	<p>vista a comunicar a informação correta no momento correto ao cliente, certo.</p> <p>Com a implementação que já temos, já conseguimos conhecer clientes que tínhamos e que não sabíamos nada deles e também conseguimos garantir que a informação de cliente recolhida em loja chega à equipa de marketing e que as automações estão preparadas para ajudar o cliente.</p>
<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? • Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos? 	<p>O processo de implementação, que está a ser liderado pelo marketing, iniciou com o levantamento de requisitos e com o identificar que sistemas precisava de ligar a esta aplicação. Além disso, tivemos o envolvimento das pessoas porque, apesar de ser uma implementação tecnológica, é preciso envolver as pessoas para não criar barreiras. Foi também importante envolver toda a gente, percebendo as suas dores e mostrando como é que esta mudança (e sobretudo a plataforma) consegue ajudá-las.</p> <p>A implementação não está terminada, isto é, já utilizamos a plataforma de <i>marketing automation</i>, mas ainda não estamos a usar todas as operações que sabemos que a aplicação permite fazer. Prevemos finalizar o processo no final de setembro. É um processo moroso. nós agora estamos naquela fase em que temos que queremos que as pessoas adotem todas a plataforma.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica</p> <p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas</p>	<p>Em termos tecnológicos, precisávamos de uma solução que não fosse difícil de implementar.</p> <p>Um dos fatores mais importantes na decisão foi precisamente perceber se a solução, não só respondia às necessidades, mas também se tínhamos capacidade de a implementar e se havia ligação com os nossos sistemas.</p>

<p>(skills para implementar e operar o sistema de informação) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A solução apresentou um conjunto de APIs que integravam, nativamente, com aquilo que nós já tínhamos, portanto, sim, aí facilitou naquela fase adoção inicial e de escolha.</p> <p>Depois vem a parte das competências técnicas, isto é, se nós estávamos preparados do ponto de vista tecnológico para implementar esta plataforma, era preciso também ter pessoas que soubessem trabalhar com ela. Numa fase mais avançada, já mesmo de trabalhar com a plataforma após a implementação, houve necessidade de dar formação às pessoas e capacitar as nossas pessoas para poder trabalhar completamente autónomos. Apesar de ser uma solução fácil de usar, como vimos nas demonstrações que foram feitas, é sempre necessário passar algum conhecimento tecnológico sobre a aplicação.</p> <p>A falta de <i>skills</i> técnicos, não é nenhum entrave, porque isso dá-se às pessoas. Mas tem de ser garantido que são envolvidas para que queiram aprender.</p>
<p>Dados (integração e qualidade) Como é que os processos de integração de dados e data quality influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Em termos de dados, nós não temos uma necessidade muito grande de dados, portanto, isso não ia ser um obstáculo na fase inicial.</p> <p>A nossa preocupação inicial era que garantir que o que tínhamos passava para a plataforma e que a plataforma sabia trabalhar esses dados.</p> <p>Em termos de integridade e qualidade de dados, há uma ligação direta com o nosso ERP, pelo que está minimamente garantido. Tivemos de fazer uma outra alteração, até ao nível de processos, para manter a qualidade, por exemplo, voltar a validações antigas que não eram feitas e que tiveram de passar a ser feitas para poderem integrar a plataforma.</p> <p>Estamos a trabalhar nessa fase para garantir que tudo passa da maneira correta. Tivemos de fazer algumas alterações ao nosso ERP para garantir que os que os dados têm qualidade, tivemos de envolver outros departamentos. Este ponto</p>

	<p>acabou por atrasar o processo. Vamos mudar um bocadinho os processos. e vamos validar o que já temos para depois fazermos a implementação com integridade dos dados e até a segurança do cliente, ou seja, sabemos que aqueles dados são mesmo daquele cliente.</p> <p>Este trabalho teve de ser feito e acabou, sim, por atrasar aqui um bocadinho, não tanto a adoção, mas sim implementação. Mas no fim, vai ser uma coisa boa, porque nós vamos ter dados que são verídicos e que têm qualidade.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A gestão de topo está envolvida desde o momento zero, ainda que seja de uma forma mais invisível, digamos assim. Quando nos são dadas várias opções de integradores de plataformas implementar é porque já há uma pesquisa ou uma preferência da parte da gestão de topo.</p> <p>Depois fazemos o nosso trabalho para dar uma orientação. Ao termos a aprovação, dá-nos a segurança que temos condições financeiras para fazer o projeto e que temos um caminho, ainda que não completamente claro do que queremos seguir? Nesse aspeto, a gestão topo é extremamente importante.</p> <p>Além disso, também é importante para ajudar a envolver as pessoas a dizer que este projeto vai acontecer, explicar os motivos, reforçando a comunicação normal entre departamentos. Quando temos este envolvido, a visibilidade é completamente diferente e a resistência é menor</p> <p>Se a gestão de topo não der indicação é difícil fazer as coisas acontecer, adotar outro sistema, implementar, tudo.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase</p>	<p>Na adoção, a concorrência já lá está. e é visível. Nós sabemos perfeitamente, não sendo divulgado amplamente essa informação, mas em pequenas coisas percebemos que a concorrência já tem automações, programas de fidelização e nós não estávamos.</p>

<p>foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p> <p>A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>Do nosso lado teve de acontecer rapidamente e ainda tínhamos que ser diferentes, tínhamos que inovar. É nisso que vamos trabalhar e será um dos próximos passos: como é que vamos inovar? Como é que vamos fazer diferente da concorrência porque ela já está. Nós tínhamos, inclusivamente, de concorrentes diretos que sabíamos que tinham a mesma solução e que faziam coisas interessantes. Aí sim, influenciou na adoção e na rapidez de escolher uma solução. Na parte da implementação foi um bocadinho mais complicado, pois depende de cada empresa, da capacidade de cada empresa. No nosso caso, tínhamos alguma capacidade, mas tivemos de alterar alguns processos ao longo do caminho que acaba por atrasar.</p> <p>Temos algum conhecimento dos concorrentes usarem soluções similares, como também sabemos que há empresas de retalho, que têm bons casos de estudo, que servem de inspiração para a utilização da ferramenta.</p>
<p>Avaliação global</p> <p>Como classifica a satisfação com a implementação deste sistema?</p>	<p>Eu já sabia que a plataforma era boa e sabia que no fim ia gostar.</p> <p>do resultado. É muito gratificante quando, apesar de todas as adversidades, fazes acontecer alguma coisa e melhoras alguma coisa no teu dia a dia.</p> <p>É gratificante, porque apesar de toda a tempestade, vês que as pessoas utilizam, que estão satisfeitas e que ainda há muito caminho para frente</p>

A.3. Empresa-cliente C

<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua função na empresa? • Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos <i>hubs</i> na sua empresa? 	<p>Sou gestor projeto de implementação da ferramenta de marketing <i>automation</i>, dentro da estrutura de marketing.</p> <p>Não passei pela escolha da ferramenta, porque essa já tinha sido escolhida noutra projeto, mas estive pela escolha do parceiro de implementação e em todo o processo de implementação: inicialmente na equipa do programa de fidelização e no negócio online e depois na implementação em outras marcas da empresa. Neste momento, o projeto de implementação está no final, apesar de ser sempre <i>ongoing</i>. Ainda temos algum trabalho de integração da solução com outras ferramentas para tornar todo o processo mais automático possível, desde a formalização, targetização, envio das comunicações e avaliação das comunicações. Estamos a avaliar outras áreas fora do marketing que querem implementar a solução e descontinuar outras ferramentas, para garantir maior segurança nos dados e um maior controlo.</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Qual o sector de atividade da empresa?</p>	<p>Retalho</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, número de comunicações, jornadas de clientes incluídas)?</p>	<p>nós não fazemos a comunicação de uma única marca, mas sim de todos os parceiros que estão no ecossistema da empresa, o que faz com que o tipo de comunicação e a própria gestão de comunicação, sejam um pouco diferente, porque não é a vontade de uma marca em comunicar, mas é a vontade de várias marcas em comunicar com o cliente final. De certa maneira, não se gere aqui apenas o que eu vou comunicar ao cliente, mas também, como é que eu vou comunicar e, de certa maneira, como garanto que todas as marcas conseguem comunicar com os clientes que querem para o bem do ecossistema e não só de empresa a empresa.</p>

	<p>Em termos de marcas, temos uma marca principal e cerca de 9 parceiros diferentes com as suas comunicações. Temos 3 marcas com uma comunicação diária com os clientes e outras com comunicação muito mais residual e não tão frequente. De certa maneira, todas as marcas comunicam por menos umas 2 vezes com os clientes por semana. Em termos de comunicações, estamos a considerar notificações <i>push</i>, email e SMS e estamos a falar de cerca de vários milhões de comunicações por ano</p>
<p>Enquadramento produto</p> <p>Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos <i>hubs</i> para a implementação da estratégia de gestão do cliente?</p>	<p>Primeiro, a automatização e a capacidade de parametrizar uma jornada e ela, ao longo do tempo, ir correndo.</p> <p>Segundo, a capacidade de ter <i>triggers</i> manuais ou via eventos, via API, e a capacidade de conseguir também executar a comunicação.</p> <p>Por fim, a capacidade de targetizar clientes, mediante alguns atributos, conseguindo enviar comunicações diferentes, mais personalizadas para cada cliente.</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? • Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso? 	<p>O objetivo deste projeto foi conseguir ter uma visão única do cliente e ter uma plataforma que conseguia comunicar todo o tipo de estímulos personalizados, via meios da própria empresa, para comunicar com os clientes. Tenho uma gestão centralizada e a capacidade única e central de ter uma visão da resposta e dos temas que estou a enviar por cliente, é mais fácil para as equipas que pedem as comunicações, terem agilidade e maior informação para saber quando comunicar, qual canal e que conteúdo comunicar para cada cliente.</p> <p>Em primeiro lugar, a capacidade de tudo o que é automático ou pode ser automatizado sê-lo, permite conseguir, com os mesmos recursos, fazer mais comunicações e comunicações mais personalizadas por cliente. Por exemplo, para o mesmo tipo de comunicação, em vez de eu ter 6 versões diferentes de uma newsletter, ou seja, <i>htmls</i>, consigo ter vários blocos</p>

	<p>e um conjunto de blocos diferentes para cada cliente. Isso foi o principal ganho.</p> <p>Em segundo, a capacidade de conseguir ter dados sobre a <i>response history</i> de comunicações via <i>push</i>, que antes não existia de uma forma muito cuidada, ou seja, neste momento eu sei para que clientes é que estamos a comunicar, se eles abrem ou não a <i>push</i> ou se eles estão a receber ou não. Antes esta gestão era muito mais complicada.</p>
<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? • Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos? 	<p>Inicialmente o que nós fizemos foi, junto do parceiro de implementação e do próprio fornecedor, perceber quais eram os módulos que queríamos contratualizar. Para a fase de implementação fizemos um plano em 3 fases distintas: em primeiro lugar a parametrização inicial da ferramenta e a disponibilização dos meios; nas fases seguintes, complexificar um pouco mais de jornadas, garantir a automatização e uma personalização cada vez uma maior de conteúdos.</p> <p>Tivemos pequenos problemas no caminho: por um lado a falta de conhecimento (quer da empresa, do parceiro de implementação e do próprio fornecedor) da plataforma, sobretudo de detalhes técnicos para conseguir adaptar a ferramenta à realidade da empresa. Por outro lado, apesar de ser um produto líder de mercado, apresenta vários pontos de melhoria pois e nem todos os canais estão na mesma fase de maturidade em termos de utilização. Estes problemas tornaram o processo e o projeto de implementação, muito mais difícil e muito mais demorado face ao que poderia ser.</p> <p>Acabamos por uma implementação por fases: inicialmente o canal email e depois o canal de <i>push</i> e SMS. Este último foi totalmente personalizado, não sendo usada a solução de origem do fornecedor.</p>

	<p>No processo de implementação devia ter sido feito primeiro o levantamento técnico e funcional do que se pretende e depois perceber tecnicamente que impactos, que entraves e que ligações entre a plataforma com as outras ferramentas à volta são necessárias para conseguir que toda a solução seja muito bem entendida por toda a gente, não só põe equipa de implementação. Só depois então passar a parte do projeto. Neste caso, um estudo prévio ou seria mais benéfico.</p> <p>Em termos de comunicações, todas as comunicações já são feitas, tirando comunicações operacionais, já são feitas via ferramenta de <i>marketing automation</i>.</p> <p>Como próximos passos, as pessoas responsáveis pelo marketing dos diferentes parceiros, vão começar a pensar mais numa ótica de jornada, que estão sempre a correr e que mediante o comportamento do cliente vão sendo ajustadas. A ideia é reduzir as comunicações pontuais com um objetivo específico. Mudar todo este paradigma de comunicação e gerir as prioridades entre as comunicações para não exacerbar o cliente de estímulos é uma gestão de mudança grande, pois são muitas pessoas que têm de mudar vários anos de trabalho para trabalhar em uma forma bem diferente. Por isso não é fácil.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para</p>	<p>Em termos do funcionamento da ferramenta, de como é que ela se conjuga com outras peças da infraestrutura e da arquitetura de sistemas existentes, na parte da pré-adoção foi muito importante porque houve vários estudos para perceber se era a melhor solução ou não e perceber que impactos é que poderia ter.</p>

<p>implementar e operar o sistema de informação) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Depois na fase de implementação, da fase do projeto, também teve impacto para perceber, de forma mais detalhada, todas as implicações que teriam que ser ajustadas. Na fase de routização e maturação, são sempre pequenos ajustes que vão ser necessário fazer à medida que se vai automatizando e que se vai integrando esta ferramenta com outras ferramentas a jusante e a montante no processo de envio de comunicação. Neste caso o conhecimento sobre a ferramenta já está muito mais sólido e o importante acaba por ser dos produtos em redor e não tanto sobre o produto de marketing <i>automation</i>.</p> <p>Relativamente a <i>skills</i> humanas, a capacidade de as pessoas usarem a ferramenta, na parte da pré-adoção não teve grande impacto. O impacto foi muito grande na parte de implementação, pois as pessoas começaram a usar a ferramenta. Depois, há algum impacto na fase routização onde vão sendo criadas jornadas cada vez mais complexas, personalizadas e com o conteúdo mais dinâmico.</p>
<p>Dados (integração e qualidade) Como é que os processos de integração de dados e data quality influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Não sei se o nosso caso, por ser específico, é o mais é indicado para responder a esta pergunta. Por um lado, estarmos a implementar esta ferramenta de marketing <i>automation</i>, e a implementar um <i>datalake</i>, entre os sistemas origem e a ferramenta. Neste caso os problemas de dados podem estar relacionados não propriamente com o projeto de marketing <i>automation</i>, mas sim com o projeto de implementação do <i>datalake</i>.</p> <p>Por outro lado, já existiam outras ferramentas utilizada por cada um dos canais para envio de comunicações e a sua descontinuação, para começar a utilizar o novo <i>software</i>, também requer alguns cuidados relacionados com dados, como o sincronismo entre as plataformas antigas e as novas, para garantir a mudança sem entravas no dia a dia do negócio</p>

	<p>De qualquer forma, trata-se de uma empresa grande que já tem alguma solidez na forma como trata os dados, onde estes já são tratados na origem e simplesmente tivemos de garantir a ligação entre as peças.</p> <p>Dado este contexto diria que não influenciou o processo. De qualquer forma, sem dados de qualidade, não se pode começar a enviar comunicações para os clientes, senão a probabilidade de dar asneira muito grande.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Esta foi a terceira tentativa de projeto de implementação de uma ferramenta de marketing <i>automation</i>. O primeiro projeto, relacionado com a escolha de uma ferramenta, começou há cerca de 4 anos e apesar da ferramenta já ter sido escolhida, não houve alinhamento em diferentes áreas da empresa para avançar. Mais tarde houve uma segunda tentativa onde se decidiu que era mesmo para avançar, mas ficou parada devido à falta de capacidade para alinhar as áreas em termos de estratégia de comunicação, criação de um modelo de governo de comunicações e de gestão da plataforma e de envio de comunicações para os clientes.</p> <p>Neste projeto a gestão de topo, incluindo a administração, teve uma influência muito positiva, permitindo que as coisas avançassem, dado que colocaram nos objetivos estratégicos lançar os alicerces da hiperpersonalização, o que obrigava a implementar uma ferramenta de marketing <i>automation</i>. Este objetivo acabou por desencadear discussões complicadas que aliadas à gestão de topo estar alinhada, permitiu o avançar do projeto.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase</p>	<p>O setor de retalho está muito marcado por uma concorrência cada vez mais forte, também pelo preço e pelos descontos. Portugal é um país em que a promoção tem um impacto muito grande nas vendas. A capacidade de conseguir direcionar as melhores promoções para cada cliente tem um resultado muito grande no <i>bottom line</i> ao final do ano. Este</p>

<p>foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p> <p>A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>passo foi essencial, não só para não se perder quota de mercado substancial, mas também para ganhar mercado aos restantes concorrentes, num contexto em que temos também o risco associado à entrada de <i>players</i> internacionais.</p> <p>Além disso, contrariamente aos outros concorrentes, somos uma empresa com conhecimento muito grande dos clientes e esse conhecimento é um fator a muito diferenciador no dia a dia, pelo que não utilizar esta capacidade de comunicação muito mais personalizada era perder muito, dinheiro ao final do ano.</p> <p>De uma forma geral, todos os <i>players</i> estão a começar a adotar soluções semelhantes. Claramente, vemos alguns dos <i>players</i> com investimentos muito superior a outros e vemos alguns <i>players</i> já com uma capacidade muito grande de personalização, enquanto outros ainda não têm essa capacidade. Nota-se uma preocupação grande de digitalização dos seus meios e também de capacidade de comunicação cliente a cliente.</p>
<p>Avaliação global</p> <p>Como classifica a satisfação com a implementação deste sistema?</p>	<p>Relativamente à implementação e à adoção por parte das pessoas que utilizam a ferramenta, acho que foi muito rápido. Havia algumas lacunas da ferramenta que foram ultrapassadas através de desenvolvimentos feitos internamente.</p> <p>As equipas, muito facilmente, deixaram de utilizar os softwares antigos e passaram a utilizar esta solução, com vantagens grandes no dia a dia e com capacidade para evoluir muito mais. De qualquer forma, acho que ainda há um longo percurso pela frente, uma capacidade ainda muito grande por utilizar da ferramenta e das próprias pessoas e toda a infraestrutura e arquitetura de sistemas da empresa. Estas condições podem permitir chegar a um nível completamente diferente de personalização e de comunicação com os</p>

	<p>clientes. Estamos a falar de conseguir automatizar 90% das comunicações e de conseguir, quase todos os dias, enviar uma newsletter diferente para cada cliente que existe.</p> <p>Acho que não está assim tão distante quanto a isso. toda a gente está ciente e com vontade de lá chegar. Acho que está a correr bem até ao momento.</p>
--	--

A.4. Empresa-cliente D

<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua função na empresa? • Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos <i>hubs</i> na sua empresa? 	<p><i>Chief Digital Officer.</i></p> <p>Principal responsável, mas em parceria com o IT, com o responsável de E-Commerce e Administrador com o pelouro do Marketing.</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Qual o sector de atividade da empresa?</p>	<p>O sector de atividade da empresa é o Retalho e E-Commerce</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, número de comunicações, jornadas de clientes incluídas)?</p>	<p>Os canais de comunicação utilizados são sobretudo email, sms e pontualmente correio físico, mas predominantemente via email. Em média 3 comunicações por email mensalmente, mas em determinados períodos é superior. Estão implementadas 4 jornadas por marca: Jornada “<i>Data gathering</i>”; Jornada Carrinho Abandonado; Jornada Pesquisa Abandonada e Jornada <i>Cross selling</i> com implementação do módulo de IA da solução. Estão ainda em desenvolvimento outras jornadas como por exemplo o Questionário de Avaliação da Satisfação Após a Compra e Jornadas para quem comprou determinado produto.</p>
<p>Enquadramento produto</p> <p>Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos <i>hubs</i> para a implementação</p>	<p>Segurança dos dados, visão 360° do cliente e personalização com ferramentas de Inteligência artificial</p>

da estratégia de gestão do cliente?	
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? • Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso? 	<p>Por ser o considerado o principal solução de Marketing Automation e CRM pela Gartner, ser escalável (permitir investimento inicial e facilidade de integração dos restantes módulos) e valor ajustado à dimensão das base de dados.</p> <p>Destaque para a comunicação personalizada: não só com o nome, mas com a apresentação de produto nas comunicações customizado com cada cliente – ex: jornada de cross-selling com a implementação do módulo de inteligência artificial da solução de marketing <i>automation</i></p>
<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? • Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos? 	<p>Implementando as configurações necessárias e 4 jornadas previstas no âmbito do projeto de implementação com a consultora adjudicada.</p> <p>No entanto, existem ainda muitas funcionalidades por implementar e explorar.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica</p> <p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias,</p>	<p>Do ponto de vista de marketing:</p> <p>Antes da implementação e de usar a plataforma de marketing automation, pensávamos que seria mais fácil, sobretudo após a implementação pela equipa de consultores. Não estávamos a prever a necessidade de termos internamente recursos com</p>

<p>aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o sistema de informação) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>conhecimentos específicos da plataforma de marketing <i>automation</i>. A equipa de marketing sabia que teria de ter formação e existiria um esforço na adoção de uma nova ferramenta, mas não previa que fosse tão complexo. A complexidade de utilização para explorar todas as funcionalidades e potencial da ferramenta (e justificar o investimento), não é compatível com as atividades de marketing que a equipa já tinha anteriormente, o que obriga a uma reestruturação da equipa e a novos investimentos associados à contratação de recursos específicos ou à contratação de horas extra de consultoria.</p> <p>Do ponto de vista do IT:</p> <p>A situação é semelhante à do marketing. A equipa de IT é bastante qualificada, mas não tinha experiência específica na plataforma e que obrigou a um esforço adicional da mesma mesmo após a implementação. Não havia também a consciência da necessidade de termos recursos específicos ou de contratar horas extra de consultoria.</p> <p>Em resumo, pensávamos que com a aquisição de plataforma de marketing <i>automation</i> (e CRM para agregar os dados provenientes dos diferentes sistemas de origem) e com a implementação pela equipa de consultores que a ferramenta ficaria a funcionar com todo o seu potencial. Na realidade foi só “o início” e para tirarmos retorno do investimento inicial, a marca terá de continuar a investir.</p>
<p>Dados (integração e qualidade) Como é que os processos de integração de dados e data quality influenciou a adoção? Em que fase foi é</p>	<p>Não foi um processo fácil, não por falta de conhecimentos técnicos da equipa interna de IT, mas dado o esforço/tempo exigido quando os recursos já são limitados.</p>

<p>significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A gestão de topo teve um papel fundamental desde o processo de validação da ferramenta quer no processo de mobilização das equipas para o projeto.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p> <p>A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos</p>	<p>O que despoletou este projeto não foi tanto o fato da concorrência ter ou não este tipo de ferramenta, mas a necessidade de ter uma comunicação mais assertiva e empática (personalizada) e desta forma mais conveniente para o cliente e que simultaneamente gere mais vendas.</p> <p>Tenho conhecimento de outras marcas globais, inclusive com o mesmo posicionamento, na área do retalho e de luxo.</p>

<p>concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm percepção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	
<p>Avaliação global Como classifica a satisfação com a implementação deste sistema?</p>	<p>Houve um esforço superior ao esperado quer aquando da implementação quer no dia a dia de utilização da ferramenta. Em termos de indicadores e reports disponibilizados ficou abaixo das expetativas. Ex: a plataforma não fornece indicadores como: quais as vendas resultantes de uma determinada campanha ou número de anulações de subscrições por campanha. É possível extrair listagem de campanhas, bem como listagem de vendas, mas depois é necessário trabalhar essa informação fora da plataforma, como por exemplo num excel ou informação de gestão. No entanto, continuamos a acreditar que é uma ferramenta poderosa e ainda com muito potencial a explorar.</p>

A.5. Fornecedor X

<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a função que desempenha na empresa? • De que forma acompanha a adoção nos clientes? 	<p><i>Application sales representative</i></p> <p>Nos modelos de <i>software providers</i> é normal haver modelos mais diretos ou mais indiretos. No modelo direto, é muito frequente fazermos um acordo direto com o cliente final, em que vendemos o software ao cliente e depois utilizamos os serviços de consultoria para fazer a implementação. Depois ainda existe muitas vezes um <i>layer</i> em que o cliente entende que, para o seu caso específico, precisa, por exemplo, de um <i>frontend</i> diferente, ou quer fazer uma integração da ferramenta que estamos a disponibilizar num <i>frontend</i> onde há outras ferramentas que também são utilizadas. Nestes casos, às vezes, é necessário fazer ajustes o cliente, via <i>advanced services</i>.</p> <p>Quando estamos a vender de forma indireta, podemos ter um <i>service provider</i> ou um integrador para desenvolver a personalização do software para a utilização no cliente.</p> <p>Depois, durante o ciclo de vida do produto, quando o modelo é direto, há um acompanhamento do que é feito, quer na fase de <i>design</i> ou implementação ou mesmo da gestão do ciclo de vida do <i>software</i> e de suporte.</p> <p>Adicionalmente também temos uma equipa de <i>customer success</i> que fala com o cliente no sentido de perceber o sucesso da adoção daquele <i>software</i> e que tenta trabalhar com o cliente no sentido de explorar mais utilização de <i>software</i>, definindo um <i>roadmap</i> de funcionalidades disponíveis e que faz sentido ir apresentando, desde que estejam alinhados com os KPIS do projeto.</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais os setores de atividade das 	<p>Temos clientes do setor dos transportes, serviços postais, energia e jogos da sorte</p>

<p>empresas a operar em Portugal que usam estes sistemas?</p>	
<p>Enquadramento produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como define a sua solução? • Quais as três vantagens competitivas do seu produto face aos da concorrência? 	<p>É uma plataforma completa e integrada que fornece um conjunto de ferramentas, quer o cliente seja conhecido ou desconhecido, para ter uma estratégia de marketing que permite fazer a conversão ou a prospeção e medir os resultados e eficácia. Das capacidades da plataforma destaco: coordena a comunicação com o cliente, de forma orquestrada, de todos os meios de comunicação; faz os respetivos envios, sabendo as horas de casa envio; tem a capacidade de planificação e criação de todos os conteúdos e <i>assets</i> criativos para os mails e as <i>landing pages</i>; faz o planeamento da jornada do cliente; usa a inteligência artificial para melhorar a assertividade da abertura da comunicação, otimizar a maneira de escrever o tópico, melhorar a hora de envio; e permite monitorizar o sucesso dos resultados obtidos.</p> <p>Diria que a vantagem competitiva da nossa solução é o facto de ser uma solução completa, disponível de forma imediata e com escala mundial:</p> <p>1.o facto de estar disponível em formato de software <i>as a service</i> assente na <i>cloud</i>. Isso é muito importante porque se o cliente quiser, pode ter uma solução destas disponível amanhã e não tem de ter um ciclo de compra de hardware, de provisionamento de máquinas, não tem de se preocupar com <i>upgrades in place</i>, com nada dessas coisas. A plataforma funciona e está lá para servir até no próprio dia se o cliente quiser, dada a disponibilidade imediata</p>

	<p>2. A segunda vantagem, que surge pelo facto de termos muitos clientes com a solução já integrada com sistemas externos distintos, inclusive de outros <i>providers</i>, é que muitas pré-integrações já estão feitas, que aceleram muito a implementação.</p> <p>3. A base de clientes que é muito vasta e que dá muito benefício de escala. Temos comunidades de utilizadores, que partilham os seus casos de uso, as suas pistas para resolver problemas e as boas ideias de como atingir determinado tipo de comportamentos pela adoção da plataforma</p> <p>4. também é importante a capacidades de obter feedback em real time daquilo que os utilizadores estão a fazer quando estão a navegar nas tuas páginas ou na tua APP, perceber quais são os conteúdos que eles mais gostam, construir inteligência artificial sobre isso, fazer testes A/B</p> <p>Os canais que suportamos são o email, SMS, <i>push up notifications</i>, <i>inap messaging</i>, <i>app</i>, <i>website</i>.</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que leva as empresas a analisar e escolher este software? • Após a implementação, quais os problemas que ficaram resolvidos no cliente? 	<p>As soluções de marketing <i>automation</i>, têm uma representatividade ainda pequena, sobretudo se for medida em função das vendas, dado que o canal que os clientes elegem preferencialmente em Portugal para efetuar as transações, continua a ser o canal físico, seja indo à loja ou ligando.</p> <p>O pós-pandemia veio mostrar, e há estudos que o demonstram, que a utilização dos serviços digitais através de plataformas digitais continua a crescer, incentivando o tentar surpreender os clientes com uma experiência diferenciadora, que se procura com este tipo de soluções, para explorar aquilo que se chama o cliente digital.</p>

As marcas estão à procura deste marketing, ultra-personalizado, um marketing *one-to-one* onde não há um cliente físico e um cliente digital, há um único cliente. Para tal é necessário que se consiga conhecer o cliente do ponto de vista físico, guardar os dados dessas interações e depois saber reconhecer os clientes quando estão no espaço digital e saberes o match entre as duas realidades, fazer a ligação entre o cookie e o email do cliente, ou outro dado que ele tenha dado, para ligar o percurso do cliente único.

Diria que uma motivação para escolher este tipo de plataformas pode ser explicada pela necessidade de explorar mais o espaço digital, pela transformação do comportamento do cliente que espera que as marcas tenham um serviço nessa área e por fim porque temos de dar ao cliente uma experiência de marca que seja a mesma em qualquer canal (loja física ou virtual), que seja sempre impactante. Há também uma tendência muito importante que pode explicar estas escolhas: o *impulse buying*. As empresas acham que há determinadas compras que as pessoas vão fazer online em que os clientes têm uma expectativa de um serviço online que seja fácil, intuitivo, rápido. Penso que há muita a expectativa de, nas primeiras 24 horas após haver uma experiência com a marca, conseguir, de alguma forma, comunicar com o cliente enquanto ele está a fazer a sua análise sobre uma compra ou sobre a subscrição de serviço. Uma comunicação aquelas primeiras horas é muito importante,

Por outro lado, há realidades que têm uma dimensão que obrigam a automatização. Por exemplo, um retalhista que tenha vários tipos de promoções diferentes a correr ao mesmo tempo, tem de garantir o envio para os clientes certos

	<p>sem os massacrar com várias campanhas diferentes, porque senão ele pode sentir-se fatigado. Há um momento a partir do qual, fazer isto manualmente não ajuda, só destrói, porque os níveis de restrições e a complexidade são tão grandes que, ou se coloca alguma otimização e alguma automatização a tratar da segmentação e de identificar a campanha certa para o cliente certo, ou não se vai conseguir nunca terminar o processo de envio campanha, perdendo a janela de oportunidade das mesmas.</p> <p>Após a implementação, nos clientes que tenham alguma escala e maturidade do ponto de vista dos seus processos comerciais, a automatização de processos é logo o primeiro ganho, dado que liberta o gestor de campanhas de tarefas manuais e repetitivas de identificar quais os clientes para cada campanha, para tarefas que são importantes na orquestração das comunicações. Com esta carga computacional o gestor de campanhas consegue começar a desenhar a próxima campanha, avaliar os kpis da eficácia para a melhorar no futuro, redefinir os princípios de segmentação ou melhorar os algoritmos de deteção de propensão a determinado tipo de campanhas</p>
<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual o processo de implementação que recomendaria e qual é o processo de implementação que geralmente é seguido pelas empresas a operar em Portugal? 	<p>Há várias formas de fazer o <i>approach</i> a estes projetos. Um deles é o <i>bigbang</i>, isto, adotar a tecnologia para tudo, só lançar quando estiverem prontas todas as jornadas de cliente ou a todos os casos de uso para o qual pode ser utilizada a plataforma. Acho que essa abordagem idealmente era boa, se fosse possível ser feita de forma rápida. Mas muitas vezes o que é feito quando uma solução destas é adquirida é aproveitar para refazer um conjunto de <i>workflows</i> de aprovação, reestruturar algumas jornadas de cliente que antes não podias fazer, estudar a fundo as integrações que são necessárias para dar corpo ao pretendido, o que aumenta</p>

	<p>o risco de estar muito tempo a implementar casos de uso sem nunca estar a tirar proveito efetivo e só começando a tirar proveito daqui a 8 meses, 12 meses, 16 meses. Esta abordagem origina que o benefício que é retirado desta subscrição só se verifica mais tarde, o que complica a aprovação ou renovação da subscrição.</p> <p>A maneira mais interessante é encontrar os casos de uso mais simples ou que criam maior impacto e ir à procura de uma implementação que acompanhe uma lógica mais <i>agile</i> para garantir logo a entrega, para que as pessoas da organização comecem a ganhar conhecimento dos processos e ir avançando para casos de uso mais complexos, mas com valor entregáveis constantes.</p> <p>A abordagem usada na prática varia bastante.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica</p> <p>Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o sistema de informação) influenciam a adoção?</p> <p>Em que fase é mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Há uma primeira fase que é a visão do projeto, onde se define o plano e o que se pretende atingir muitas vezes ainda muito funcional. Quando se vão ver as questões mais técnicas, até existe uma noção e uma estimativa do que é para fazer em muito alto nível. É impensável que o cliente tenha uma grande especialização do tema, além de saber do seu negócio também, para conseguir dar mais detalhe,</p> <p>O que sucede é uma especificação do que se pretende fazer e um conjunto de sessões de descoberta, onde esse objetivo funcional vai ser instanciado e detalhado, por exemplo, como será a integração e a autenticação.</p> <p>A visão do projeto que se quer implementar, é muito importante estar definida, porque a meio da implementação, aparecem sempre detalhes que nunca identificados no início. Há coisas que têm de ser pensadas desde o início, como por</p>

	<p>exemplo o <i>security by design</i>, onde deve ser definido, por exemplo, como será a autenticação à plataforma.</p> <p>Depois existe uma segunda fase, em que invariavelmente é entregue a um subcontratado, que é a fase do desenho e implementação, em que existe muito uma lógica de comprar projeto e de comprar resultado, em termos de calendário e âmbito. Depois há vários entregáveis que vão ficando completos para serem testados, desde autenticação do utilizador, carregamentos de novos utilizadores, carregamento da jornada, desenho de algumas jornadas de cliente. Esta abordagem tem uma assimetria muito grande que deve andar entre 90% de execução pelo integrador e 10% de supervisão pelo próprio cliente. Na execução, há muito esforço colocado nos consultores, externos tipicamente, no desenvolvimento de código, no desenvolvimento das jornadas, no desenvolvimento dos <i>frontends</i>. Quando tudo estiver completo e testado há uma entrega que é feita e o <i>phase-out</i> da equipa que esteve alocada. Nesta fase, começam questões do lado do cliente, sobretudo com a necessidade de apoio porque não tinham largura de banda para ir aprender aquilo até ao fundo e agora precisa de ajuda sistematicamente.</p> <p>E precisa de ajuda para tudo. Penso que, <i>by design</i>, não há escala nos clientes para eles poderem estarem a alocar recursos a fazer o desenvolvimento para todas as plataformas que têm, pelo que têm de entregar forma, criando dependências futuras do integrador que fez a implementação, perpetuando o modelo. O que acontece frequentemente são os pedidos de especialização, isto é, há clientes que pedem uma especialização técnica para eles poderem conceber evoluções futuras. Existe aqui o tema de alinhamento de incentivos de mercado, pois para o integrador ou para nós</p>
--	---

	<p>próprios o objetivo é entregar um projeto com sucesso, o mais rápido possível, e sair.</p> <p>Depois, na adoção futura, como não temos esta equipa presente e o desenho disponível foi o que ficou feito, podemos ter tema. Isso é uma das áreas o sucesso depende de como ficou a especificação funcional inicial, depende de como aquilo que ficou montado responde ao que o cliente pediu, da competência do cliente para validar adequadamente todos os entregáveis entregues.</p> <p>No mundo perfeito fica tudo a funcionar, mas, até hoje, eu nunca vi um caso que fique logo a funcionar.</p>
<p>Dados (integração e qualidade)</p> <p>Como é que os processos de integração de dados e <i>data quality</i> influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>Os processos de dados são sempre muito importantes, super relevantes.</p> <p>A integração de dados é crítica para estes sistemas terem sucesso, ou seja, metade do sucesso destas soluções é a integração de sistemas, a integração com o <i>Provider</i> de SMS e email ou <i>surveys</i>. É super importante, as coisas precisam de estar lá.</p> <p>Outra parte super importante é a qualidade dos dados que tu tens e é importante na fase da aquisição de dados de cliente.</p> <p>Para poder monetizar as campanhas de forma avançada é necessário reunir toda a informação possível sobre o cliente, desde o email ao género, faixa etária, pista sobre o agregado familiar, gostos, <i>likes</i> e <i>dislikes</i>. Sem ter dados em suficiência dificilmente o cliente consegue segmentar e sem segmentar não consegues monetizar. Todo o esforço que se faz na volumetria de dados, desde se arranjar formas inteligentes de o cliente partilhar dados ou então percebê-los das interações, é para conseguir segmentar os clientes</p> <p>Também existe um aspeto importantíssimo da implementação do projeto de que é a integridade dos dados, isto é, se o cliente pode ou não usar os dados que tem, pelo</p>

	<p>que tem de ter marcadores sobre isso, por exemplo para identificar que dados o cliente consentiu serem usados.</p> <p>Depois ainda há outra questão que é super importante que é a qualidade dos dados em si. Deve-se usar, a jusante, ferramentas de qualidade de dados para limpar e depurar os dados para poderes monetizá-los no final.</p> <p>Todos estes aspetos da governança dos dados são muito importantes, porque sem dados, sem volumetria e em qualidade, dificilmente conseguem ser utilizados.</p> <p>Os dados em toda a parte do processo é fundamental.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influencia a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A minha perceção é que é absolutamente decisiva.</p> <p>Inicialmente na definição de um objetivo estratégico e de como é que o vamos fazer, dando um princípio normativo da estratégia como por exemplo crescimento da base de clientes, aumentar a nossa faturação, não perder mais clientes nesta área ou manter o <i>churn</i> da nossa base de clientes a certo nível. Isso é muito importante para um caderno de encargos, para ser pedido ao mercado uma cotação. É preciso um investimento <i>top line</i>. Hoje, ninguém faz uma consulta ao mercado sem ter a certeza que tem orçamento ou pelo menos uma aprovação superior.</p> <p>Depois há um outro ponto fundamental. Estes projetos, como outros, têm muitas integrações, são multidisciplinares ou multidepartamentais.</p> <p>Nestes projetos multidisciplinares, o gestor do projeto tem de ter uma responsabilidade global pela da entrega, a patente para mandar fazer e para perguntar por que não está feito. Nestes casos tem de haver juizes para desempatar na resolução dos problemas.</p> <p>Quer na fase inicial, quer na fase da implementação, quer na fase da execução em que já está a dar resultados é importante a gestão de topo, quer no acompanhamento, na gestão de</p>

	<p>expectativas, no realinhamento de prioridades em função dos resultados a obter.</p> <p>Portanto, muitíssimo importante é mesmo indispensável um grande envolvimento da gestão de topo isso acontecer.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do sector dos clientes influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? As empresas que adotam têm conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>Há pelo menos 2 fatores:</p> <p>Primeiro fator é alguém ter uma tecnologia que lhe dá uma vantagem competitiva e, portanto, quando as empresas se lançam todas ao digital, há uma que vai ganhar mais e que parte desse sucesso tem a ver com a modernização, com as vantagens da tecnologia, com a velocidade com que se consegue prestar um serviço a cliente, ou surpreender o cliente ou retê-lo mais tempo, impedindo que ele saia. Toda esse <i>insight</i> que a tecnologia te pode dar no serviço ao cliente no seu ciclo global é muito importante. Porque o mercado é pequeno, seja do ponto de vista de clientes, seja de integradores de sistemas, acaba-se por se saber quem está a implementar que tecnologias em que clientes. Por outro lado, também é fácil localizar parte da tecnologia no código-fonte das páginas públicas, o que ainda facilita mais o conhecimento sobre a utilização nos concorrentes.</p> <p>Existe um segundo ponto, que é mais <i>people dependent</i>: o cliente tem uma tecnologia moderna para fazer um determinado processo e emprestar essa tecnologia aos colaboradores que têm de a manusear, influencia a capacidade de retenção de talentos. Ou seja, eu pedir para uma pessoa ser <i>marketing manager</i> da minha empresa e dou-lhe uma solução moderna para ele fazer o seu trabalho e apresentar os resultados, dá ao colaborador uma satisfação que poderá acabar por retê-lo na empresa. Por outro lado, se for um recurso muito bom, mas está a fazer tudo à mão em excel e sem nada estar integrado, a apresentação de um cockpit de gestão de marketing, pode influenciar a</p>

	<p>contratação. Eu vejo muito uma preocupação crescente no mercado sobre dar aos colaboradores fatores de modernidade e conforto que lhes permitam executar bem o seu trabalho. Isso influencia a capacidade de reter talentos. Acho que também é muito importante no mercado, porque se o talento também circula muito, também se vai saber o que é que estás a fazer. Portanto, eu acho que a tecnologia influencia muito a concorrência também na tua capacidade de reter talento e de impedir que o teu talento saia para a concorrência.</p>
<p>Avaliação global Qual a sua perceção sobre a satisfação dos seus clientes (empresas) depois da implementação?</p>	<p>Com a adoção muda-se o paradigma porque passas a contactar mais clientes, passas a orquestrar e automatizar mais campanhas.</p> <p>Nas pessoas que manuseiam este tipo de tecnologias no dia a dia, a perceção é que as pessoas estão satisfeitas porque sentem logo que estão a fazer mais, dado que lhes permite automatizar montes de tarefas diferentes, além de passarem a ter mais <i>insights</i>.</p> <p>Ao nível da gestão de topo é muito frequente o feedback do “é bom mas é demasiado caro”. O custo é logo visível, mas o benefício é difícil de quantificar, de o relacionar com as estas alterações, de segmentar nos resultados qual é a parte relacionada com esta mudança.</p> <p>A capacidade de traduzir os benefícios disto depois em métricas de ROI é difícil de fazer. Podemos ter melhorias até no NPS pelo facto de utilizar tecnologia melhor ou processos melhores, mas depois no topo o ganho não é tão direto. Essa perceção é a mais difícil de ter.</p>

A.6. Fornecedor Y

<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a função que desempenha na empresa? • De que forma acompanha a adoção nos clientes? 	<p>Sou responsável pela área da plataforma de marketing <i>automation</i> no setor <i>enterprise</i>.</p> <p>Acompanho a adoção desde o início, ou seja, desde o processo de pesquisa, quando os clientes pesquisam que tipo de ofertas e soluções existem no mercado e que mais valias é que este tipo de soluções pode ter. Depois ajudo também na tomada de decisão daquilo que vai ser a adoção e posterior implementação deste tipo de soluções.</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais os setores de atividade das empresas a operar em Portugal que usam estes sistemas? 	<p>Os clientes deste tipo de ferramenta na abrangem várias indústrias: financeira (banca), retalho, hotelaria e seguradoras.</p>
<p>Enquadramento produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como define a sua solução? • Quais as três vantagens competitivas do seu produto face aos da concorrência? 	<p>A solução é um cockpit em que se centraliza tudo aquilo que são as comunicações com o cliente final, fazendo-as de forma relevante e personalizada, ajudando no retorno de investimento e no concretizar dos KPIs das áreas de negócio.</p> <p>Uma das mais valias deste tipo de ferramenta é a relação com os dados e com a inteligência artificial que nos permite, de facto, começar a conhecer os nossos clientes, saber qual é a melhor altura do dia para o contactar, quais são os melhores conteúdos para utilizar, portanto, toda a componente de personalização e segmentação ajuda muito a parte da comunicação.</p> <p>Como vantagens competitivas da nossa solução do, face à nossa concorrência, identifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conseguir ter todos os canais centralizados numa única ferramenta

- a tecnologia e os modelos de inteligência artificial da plataforma que suporta as nossas soluções de vendas, serviços e marketing. Para o marketing temos um conjunto de modelos de dados que vão aprendendo e que vão sugerindo a melhor altura para comunicar com o cliente ou qual o melhor conteúdo para este cliente. Estes modelos, que podem ser utilizados nas jornadas de cliente, para ele sugerir o melhor caminho, quer seja na escolha do canal, do cliente ou do conteúdo. A exploração destes cenários potencia o uso da ferramenta e a personalização para o cliente

- a criação de jornadas de cliente omnicanais (vários canais em diferentes pontos do ciclo da jornada), que são geridas no mesmo frontend da componente de comunicação, permitindo a comunicação personalizada e relevante para os clientes e para a organização.

- a facilidade de integração e utilização de APIs para conexão com o mundo exterior, sobretudo com a arquitetura dos clientes, facilitando a adoção.

Uma das mais-valias da nossa solução é o facto de ser uma solução omnicanal que gere vários canais. Podemos olhar para esta solução é como se fosse o nosso cockpit de gestão da comunicação com os clientes finais.

Podemos ter canais como o email mais tradicional, se calhar o primeiro canal de comunicação das marcas. Evoluímos para a componente do SMS e MMS, das push notifications e das landing pages. Mais recentemente temos visto as marcas a adotarem bastante também o canal do WhatsApp. Portanto, temos de facto muitos canais que podem ser geridos.

É verdade que existe um nível de maturidade nas organizações muito díspar, isto é, ainda nem todas as organizações estão preparadas para adotar todos os canais de uma vez. Mas essa é a uma das mais valias da nossa plataforma: conseguimos iniciar um processo de adopção

	<p>com apenas um canal e à medida que a empresa ganha maturidade com esse canal, vamos crescendo outros canais, fazendo leverage da adoção da aplicação.</p> <p>Relativamente a Portugal os canais atualmente mais usados são o email, SMS e push notification para as apps. Penso que estamos agora, e a pandemia veio ajudar, no sentido de explorar outros canais ou até explorar outras maneiras de utilizar os canais que já se estavam a usar.</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que leva as empresas a analisar e escolher este software? • Após a implementação, quais os problemas que ficaram resolvidos no cliente? 	<p>A grande maioria dos clientes que vem ter connosco procuram a necessidade de melhorar e desenvolver o relacionamento com o cliente. Hoje em dia muitas vezes perseguidos em termos de comunicação. Começa a haver alguns níveis de saturação nos níveis de comunicação que que as marcas têm com os clientes, quer sejam seguradoras, bancos ou até hospitais privados. As empresas pretendem conseguir gerir de forma centralizada todas as comunicações, mas garantindo a relevância da mesma.</p> <p>Outra motivação tem sido a necessidade de conhecer melhor os clientes, começando a construir uma visão completa de todas as suas interações, dado que estão a gerir o cliente em todos os canais. Esta realidade, exige o acesso a um volume muito grande de dados e informação, que tem que ser explorado para aumento de receitas e retorno de investimento para estar em linha com os KPIs de negócio.</p> <p>Outra motivação tem sido a necessidade de poder ser o negócio de marketing autónomo a definir as jornadas, reduzindo a dependência das áreas de sistemas para operar a plataforma, dado que é uma ferramenta de fácil adoção, feita de marketeers para marketeers.</p> <p>Após a implementação, fica logo a capacidade de terem a jornadas de cliente mapeadas e a contribuição para a visão 360 de cada jornada. Além disso, ao ter jornadas bem construídas, com os diferentes pontos de contacto, fica logo</p>

	<p>visível o potencial que advém do da comunicação com o cliente (ao comunicar melhor, gera-se mais oportunidades de negócio), pois vai permitir saber qual deve ser a próxima interação com o cliente, permitindo que ele se sinta único.</p>
<p>Implementação</p> <p>Qual o processo de implementação que recomendaria e qual é o processo de implementação que geralmente é seguido pelas empresas a operar em Portugal?</p>	<p>Recomendaria começar pela análise e desenho das jornadas de clientes, bem como pela definição dos casos de uso que essas jornadas têm de responder e que estão alinhados com os objetivos e KPIS que o negócio quer atingir.</p> <p>Por outro lado, é igualmente importante, conseguir envolver todos os departamentos ou os diferentes departamentos que, em algum ponto daquele projeto, vão ter de dar o seu <i>input</i>, o seu contributo para o projeto. Por exemplo envolver quem detém a propriedade dos dados do cliente, os responsáveis pelos canais digitais, a equipa de marketing que vai ficar a operar a plataforma, a equipa de sistemas porque vai ter de saber que ferramentas é que vai operar dentro da sua arquitetura.</p> <p>Deve-se envolver as equipas desde o início, desde a seleção da ferramenta para que as expectativas serem depois cumpridas. Um dos pilares do sucesso da implementação é quando as equipas estão alinhadas e que vão todas na mesma direção.</p> <p>A implementação depende muito também do nível de maturidade das organizações: algumas já têm os casos de uso bastante estruturados e não requerem suporte nessa fase inicial do projeto da implementação. Existem outras que nos pedem ajuda de como seria um bom modelo operativo para acompanhar o projeto.</p> <p>A implementação é rápida pois começam a ter as datas de entrega do projeto para cumprir. Mas se as equipas não estão alinhadas no início, as datas não se vão cumprir.</p>

	<p>Outros aspetos importantes é o governo do projeto, fazer sessões de data discovey e data modelling para depois haver uma continuidade naquilo que vão ser as sessões de design e implementação para passar a produção tudo o que foi definido.</p> <p>Se é verdade que nas empresas mais pequenas, geralmente os processos são mais ágeis, a verdade é que quando temos a empresas maiores, muitas vezes o que acontece é que também o foco no projeto, por ter uma maior dimensão e maior impacto para a organização, também obriga a que as pessoas estejam mais focadas e queiram acelerar mais.</p> <p>O que se nota é que nas grandes empresas, os processos a implementar são também complexos e com mais conteúdo, o que influencia a duração da implementação, não pela complexidade da ferramenta, mas sim pelo âmbito envolvido.</p> <p>Mais do que a dimensão da empresa, a implementação é influenciada pelo foco que é dado dentro da organização ao projeto e de como as equipas se estruturam para endereçar essa exigência.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o sistema de informação) influenciam a adoção?</p>	<p>Em relação à importância da competência técnica é muito relevante nas 3 fases: em relação à intenção de querer tomar a decisão ou de querer avaliar este tipo de plataformas, obriga ou deveria obrigar a que as pessoas de facto tivessem skills sobre as capacidades da ferramenta, para poderem saber aquilo que querem e para saber se responde as suas necessidades. Acho que é muito importante existir nesta fase de pré-adoção competência técnica. Por competência não é o detalhe do bit do byte da plataforma, mas sim as</p>

<p>Em que fase é mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>funcionalidades e o tipo de resposta que esperam da ferramenta.</p> <p>Na fase de pós-implementação pode ser mais importante porque já vai ser preciso, se calhar, um outro tipo de utilização da plataforma, porque é uma fase em que a equipa que implementa (o integrador são os parceiros de implementação certificados que podem ajudar no desenho das jornadas e na implementação da ferramenta) já não está no projeto e é necessário garantir que alguém dentro do cliente, com uma componente mais técnica, tenha o conhecimento da implementação para garantir a manutenção</p> <p>Na parte da rotina, porque queremos estar sempre a melhorar aquilo que estamos a fazer é muito importante haver a parte dos skills humanos para conseguirem fazer uma boa operação da utilização da plataforma e continuar a entregar sempre, de acordo com os kpis do negócio e conseguir adaptar a inovar a utilização da ferramenta para dar valor ao negócio</p> <p>Em relação à infraestrutura uma vez que que é uma solução de software as a service, faz com que não haja uma grande dependência do IT, pelo que na fase de tomada de decisão não é tão exigente.</p>
<p>Dados (integração e qualidade)</p> <p>Como é que os processos de integração de dados e <i>data quality</i> influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>A componente de dados é importantíssima neste tipo de ferramentas, porque sem os dados, não fazemos grande coisa, não conseguimos atingir os objetivos.</p> <p>Na parte da intenção tem impacto, mas acho que na parte da adoção deste tipo de solução é onde impacta de forma muito positiva. Isto acontece porque o cliente apercebe-se de que tipo de dados é que precisa, vai perceber que tem imensos dados e que não está a usar da melhor maneira porque não está a conseguir analisá-los nem ter o <i>data quality</i> que precisa. Portanto, eu acho que nesta fase da adoção é sem dúvida onde há mais impacto ou deveria haver mais impacto</p>

	<p>sobre o tema dos dados porque aí é que nós vamos conseguir ver toda a abrangência que o data quality pode ter na adoção deste tipo de ferramentas. Também acho que é muito importante na gestão contínua, porque se não tivermos cuidado com os dados nesta fase, sobretudo com um contínuo controlo de dados, facilmente perdemos dados porque estes</p> <p>estão sempre a mudar. Por exemplo, hoje em dia, qualquer interação que o cliente faça comigo num canal pode alterar e vai alterar os dados que eu tenho sobre ele. É muito importante a gestão dos dados em qualquer um dos ciclos, mas na adoção é mais significativa</p> <p>O impacto de não olhar para os dados é depois não se conseguir capacitar a ferramenta e o resultado da ferramenta como um todo fica comprometido, isto é, sem gerir corretamente os dados não conseguimos gerar comunicação relevante e personalizada.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influencia a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu</p>	<p>A gestão de topo influencia muito. Sou da opinião que o lead by example é muito importante, por isso se queremos as coisas bem feitas temos que dar o exemplo e mostrar como se faz. Por exemplo, a mensagem de adoção tem que ser bem estruturada e depois bem comunicada a toda a organização de forma transversal, não só para as equipas que vão estar envolvidas, mas a toda a organização. Tem de haver uma comunicação de topo para baixo, transversal, para que toda a organização se aperceba da mudança e da transformação que está a ser feita naquele projeto, em que transformamos a maneira da empresa comunicar para tornar-se relevante. É muito importante que essa mensagem seja passada ao logo desde o início, com a devida partilha dos objetivos, da decisão sobre a ferramenta e dos resultados esperados. Adicionalmente, as organizações deverão ter equipas</p>

<p>impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>envolvidas com a ferramenta que reforçam a comunicação dentro da estrutura.</p> <p>Em Portugal, estes projetos têm muito a sponsorização do IT, sobretudo nas fases de tomada de decisão e implementação. As áreas de marketing e canais digitais também estão muito envolvidas.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do sector dos clientes influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? As empresas que adotam têm conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>O impacto na tomada de decisão é muito, porque quando os clientes nos contactam é porque sabem que alguém está a usar a ferramenta e está a ter sucesso. Por outro lado, existem organizações que não querem arriscar a ser a primeira na adoção de novas tecnologias ou de novas soluções e aguardam que outras empresas o façam, que pode ter um efeito positivo ou negativo. Nestes casos, sobretudo em funcionalidades recentes, a existência ou não de clientes que tem a funcionalidade é fator que influencia a tomada de decisão. O existir a pressão de concorrência nos diferentes setores, faz com que haja uma adoção mais rápida da tecnologia quando sabem que outros estão a usado e que estão a ter sucesso. Temos muitos clientes que nos pedem para falar com outros clientes, quer seja da mesma indústria ou de indústrias diferentes para fazer um bocadinho brainstorming e ter novas ideias de como usar a plataforma e perceber exatamente o que estão a fazer, como estão a fazer para terem uma melhor adoção</p>
<p>Avaliação global</p> <p>Qual a sua perceção sobre a satisfação dos seus clientes</p>	<p>A minha perceção é sempre positiva. Obviamente há sempre problemas em projetos, sejam ele grandes ou pequenos, com muitas ou poucas equipas. Mas, para um projeto correr bem é preciso ter o desenho dos casos de uso, a adoção e o planeamento (em que fase do projeto) da ativação dos canais</p>

<p>(empresas) depois da implementação?</p>	<p>e da adaptação das equipas a esta nova ferramenta. Por outro lado, se tomarmos a decisão da solução, sem termos previamente pensado que casos de uso e que retorno quero ter, o projeto não vai ser feito no prazo estipulado, nem atingir os objetivos que se pretende. Ter um bom governance e objetivos definidos é muito importante para este tipo de ferramentas. Vejo isso cada vez mais nos clientes que acompanho a implementação, pois continuo a acompanhar após a implementação porque eu quero que o cliente fique satisfeito para continuar a utilizar os serviços, dado que estamos num modelo de subscrição.</p> <p>É importante fazerem esse alinhamento, incluindo a mensagem da gestão de topo, antes, e não depois da tomada de decisão, pois vai ajudar muito na adoção da ferramenta.</p> <p>Em relação à ferramenta estão bastante satisfeitos, sobretudo com as potencialidades que a ferramenta tem e com a contínua inovação que colocamos na solução, nas 3 releases por ano, adicionando funcionalidades para responder às necessidades que os clientes vão partilhando, ficando as mesmas logo disponíveis para serem usadas pelas equipas de marketing (quer pela lógica de ser uma solução cloud em que os desenvolvimentos ficam logo disponíveis, quer pelo facto de ser uma ferramenta orientada ao utilizador final sem dependências das equipas de IT dos nossos clientes).</p>
--	---

A.7. Fornecedor Z

<p>Disclaimer inicial</p>	<p>À data da entrevista, o fornecedor não tinha nenhuma implementação em Portugal da sua solução. No entanto tem havido sessões com potenciais empresas-clientes para demonstração e análise da mesma.</p> <p>Não foram feitas perguntas sobre as implementações existentes em outros países dado não ser o âmbito da presente dissertação.</p>
<p>Enquadramento interlocutor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a função que desempenha na empresa? • De que forma acompanha a adoção nos clientes? 	<p>Acompanho os comerciais nas visitas às empresas-clientes para apresentar o produto, o contexto de mercado, perceber quais são os desafios dos clientes e como é que as nossas soluções podem dar resposta a esses desafios. Estas sessões com as empresas-clientes podem ser desencadeadas pelos nossos comerciais (que identificam a oportunidade), pela empresa-cliente ou mesmo por mim. Nessas sessões, seja presencial ou virtual, mostramos o produto na prática, fazendo uma demonstração de como o produto pode responder. Nessas demonstrações podemos usar dados da própria empresa-cliente, tornando as sessões menos teóricas, mais prática e específicas à realidade da empresa.</p>
<p>Enquadramento empresa</p> <p>Quais os setores de atividade das empresas a operar em Portugal que usam estes sistemas?</p>	<p>A gestão do cliente é transversal às várias indústrias e, como tal, são diversos os setores que procuram este tipo de soluções. Temos mais experiência em retalho e em <i>utilities</i>, mas também é procurado em banca e seguros e até mesmo no <i>government</i>. Por exemplo em Espanha, a solução foi utilizada no processo da vacinação Covid para a comunicação com o cidadão dos alertas de quando é que deveria ser vacinado ou de informação relevante a partilhar. Em relação a estas soluções, pretendem substituir algumas tecnologias de marketing que já existem. Em Portugal, a banca e seguros foram sectores pioneiros e agora a procura é maior no retalho e <i>utilities</i> mas, como comentei, é transversal a qualquer indústria.</p>

<p>Enquadramento produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como define a sua solução? • Quais as três vantagens competitivas do seu produto face aos da concorrência? 	<p>É uma solução transversal ao marketing, na óptica do cliente, que é modular e <i>software as a service</i>. Pretende dar resposta a desafios de marketing desde o planeamento, à segmentação, em que consegues criar segmentos e conheceres os teus clientes de forma a criar perfis e criar grupos de clientes para os quais vais comunicar, até conseguir centralizar todas as comunicações. A ideia aqui é mapear, centralizar e orquestrar todas as comunicações com o cliente a partir de uma única plataforma e através de vários canais. Não é só multicanal, mas sim omnicanal, em que consegues fazer uma combinação de canais e consegues definir as jornadas de cliente. Existe também ainda uma componente de otimização. Esta componente é importante pois sabemos que existem várias campanhas, por exemplo, na área de marketing, e que todas campanhas não podem ser comunicadas a todos os clientes, seja por relevância, seja por questões do GDPR. Nestes casos, é preciso haver aqui uma otimização e perceber quais são os pares de campanhas/clientes que fazem mais sentido. Depois podes entrar com otimização em função de budget da campanha, otimização em função de rentabilidade do canal.</p> <p>De forma nativa, a solução suporta os canais web (personalização no site), email, redes sociais (envio de audiências de segmentos de clientes para Facebook, Instagram, Google Adds) e mobile, sendo que aqui inclui-se a parte de aplicações móveis, quer em termos de notificações push, quer em termos de personalização na aplicação. Adicionalmente, via parceria, integramos facilmente canais como o mobile extensível (SMSs e MMSs), wallet card e o WhatsApp.</p>
---	--

	<p>Em relação às vantagens competitivas, uma delas é existir um modelo de dados onde assenta toda a informação, seja informação de navegação, seja a informação depois de comunicação, em que é possível fazer download dessa informação, sendo por isso um acelerador imenso para a parte de <i>analytics</i>. Quando existe falta de informação é muito mais difícil depois conseguir extrair informação. Acho que isso é um grande diferenciador e motivo de preocupação.</p> <p>Outra vantagem é o facto de os dados não terem que estar obrigatoriamente em <i>cloud</i>, o que para algumas empresas faz toda a diferença. Para as empresas que já tenham todos os dados em <i>cloud</i> não é relevante, mas para muitas, não é essa a realidade. Por exemplo geralmente os dados de clientes não estão em <i>cloud</i>, de acordo com as diretivas dos DPOs (<i>data protection officer</i>), mas a restante informação para personalização, já está em <i>cloud</i>, pois como tem um identificador anónimo não permite identificar o cliente. A possibilidade de permitir esta coexistência é um diferenciador.</p> <p>Outra das vantagens que temos encontrado, e que é muito valorizada pelos clientes, é o facto de termos muito suporte em Portugal, isto é, não é só o account que está em Portugal, mas também temos a área de venda, pré-venda, serviços, apoio técnico em português e isso faz diferença para muitas empresas sentirem que têm apoio local.</p> <p>Há ainda outro diferenciador que é o facto de a nossa solução ser <i>integrated by design</i>, isto é, é uma solução modular, que se complementa, mas que está toda disponível dentro da mesma plataforma. Outras soluções têm vários módulos distintos, por exemplo um módulo para envio de email e outro para a parte de personalização. Naturalmente os módulos não integram naturalmente, o que torna mais complexo o processo de integrar a solução com a realidade</p>
--	---

	<p>da empresa. A nossa solução é uma plataforma <i>software as a service</i>, modular, que está tudo disponível e integrado por defeito.</p>
<p>Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação que leva as empresas a analisar e escolher este software? • Após a implementação, quais os problemas que ficaram resolvidos no cliente? 	<p>Um dos problemas que temos identificamos, e que nem sempre as empresas identificam, é a parte dos silos dentro da organização. Existe muito a divisão entre online e as áreas de cliente em muitas empresas. Ter uma plataforma única, capaz de servir essas duas áreas, faz todo o sentido para a gestão de topo. Um dos desafios que sentimos é o ter que conquistar essas 2 áreas: são áreas que, embora lidem com clientes, normalmente tem objetivos diferentes, têm perfis diferentes, têm até abordagens diferentes com o cliente.</p> <p>Um dos objetivos ao ter uma solução destas, é ter uma visão única de cliente pela empresa e conseguir comunicar com o cliente, de forma integrada e relevante. Tendo soluções distintas, existem várias áreas a comunicar, seja por email ou SMS e depois têm de ser feitas as respetivas análises, podendo perde-se até o <i>time-to-market</i>. Há muito a preocupação de ter uma comunicação integrada e relevante, porque se não conseguires analisar e atuar no momento, perdes o <i>time-to-market</i> e a relevância. Dando o exemplo da comunicação do carrinho abandonado ou de um cliente que procura um determinado produto: se tu conseguires atuar num relativo curto espaço de tempo, se calhar até consegues alavancar vendas, porque sabes que ele está com esse interesse. Se tu fores comunicar com ele 15 dias depois, por falta de ferramentas que te permitam atuar em tempo útil, vais comunicar muito tempo depois. Nesse caso, se calhar, já nem sequer faz sentido porque o cliente, entretanto, já satisfez o seu desejo. Penso que há aqui muito esta necessidade, do ponto de vista da empresa: ter uma visão global do cliente e uma comunicação integrada e relevante.</p>

	<p>Estes são os principais desafios que temos, com vista a aumentar a saída dos clientes e aumentar o life cycle dos clientes.</p> <p>Normalmente estes desafios são mais visíveis nas empresas que tenham muitos clientes e diferentes canais de comunicação com ele. Se tiveres poucos clientes, ou só um canal, até tens alguma facilidade de trabalhar os dados e fazer a comunicação e este tipo de solução pode exceder as necessidades do negócio.</p>
<p>Implementação</p> <p>Qual o processo de implementação que recomendaria e qual é o processo de implementação que geralmente é seguido pelas empresas a operar em Portugal?</p>	<p>Em termos de implementação, como falarmos, ainda não existe nenhum caso implementado em Portugal. Normalmente respondemos a RFPs relativos ao produto, isto é, como se caracteriza, como funciona e como responde às necessidades do negócio. Prevemos sempre uma parte inicial para uma conversa com cliente para perceber exatamente o que é que se pretende, porque muitas vezes está a ser feito um levantamento de requisitos relativos ao produto, mas nem todos são necessariamente para implementar no curto prazo. Acho que importa definir objetivos e o que se pretende atingir a curto prazo, como por exemplo quais os canais prioritários, porque não vamos começar com os canais todos em simultâneo, mas sim vamos criando aos poucos os canais e percebendo como é que se vai transferir o teu <i>business as usual</i> para esta solução. Como as empresas têm o seu negócio a decorrer, é difícil parar tudo de repente e transferir todos os processos para a solução implementada. Neste tipo de soluções é normal haver uma transferência de comunicações. Em paralelo também é definido que análise e analítica é necessária para avaliar a performance das campanhas.</p> <p>Com base nessa sessão, é definido o plano de projeto de implementação, dado que acabam por ser definidos quer os requisitos funcionais, quer os de implementação. O que</p>

	<p>sentimos é que muitas vezes as empresas têm uma visão a longo prazo e tem interesse em perceber se estas ferramentas respondem a essa visão, mas depois, a curto prazo, não têm necessidade de fazer logo essa implementação.</p> <p>A nossa empresa, tendo uma forte presença na componente analítica, ainda não tem o reconhecimento desejado, no mundo digital, embora tenha a maioria das competências no mundo digital. Por isso, muitas das iniciativas que são lideradas pelas áreas do <i>marketing analytics</i>, mas também recebemos pedidos de proposta da parte do online. Depende da empresa em si e da sua maturidade. Muitas vezes, o online arranca mais tarde, mas tem uma maturidade muito mais elevada e então está muito mais interessado neste tipo de soluções.</p> <p>Numa fase inicial, a interação começa por uma área em particular e começa a ser estendida a outras pessoas, não necessariamente a todos os interessados. Quando é lançado um rfp, normalmente já existe uma articulação entre o online e o marketing, um consenso dentro da própria empresa. Depois podemos é ter a sensação de que uma das áreas está a liderar, até pelos próprios requisitos que são solicitados, pelos desafios que são lançados e que querem que a solução responda.</p>
<p>Vamos considerar a adoção em 3 fases: intenção/pré-adoção (identificação da necessidade e a tomada de decisão); adoção; routização (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos)</p>	
<p>Competência técnica Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para</p>	<p>Vai depender da empresa-cliente e da maturidade e do estágio de cada um: há empresas-cliente que estão no início ou que têm uma base de dados estruturada e com visão do que se pretende. Nestes casos é muito mais fácil a articulação com uma solução destas. Por outro lado, há também as empresas que foram crescendo em retalhos e que foram adotando diferentes soluções, com canais que, nativamente,</p>

<p>implementar e operar o sistema de informação) influenciam a adoção? Em que fase é mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>não integram entre si e que produzem dados que não estão integrados entre si e que precisam de estar preparadas, quer em termos de recursos quer em termos de visão, para este tipo de solução.</p> <p>Em termos de competências técnicas, as soluções tendem a ser cada vez mais orientadas para os perfis de negócio. Estudos recentes demonstram que uma das mais-valias da nossa aplicação é que a empresa-cliente não está dependente dos recursos técnicos especializados para operar com a solução.</p> <p>Em termos de utilização da solução, é mais importante saberem o que é que querem fazer em termos de estratégia, do que terem grandes competências técnicas específicas. Estas são mais utilizadas, no processo de implementação porque é nessa fase que se integra com os sistemas da empresa.</p> <p>Em termos de adoção acho muito importante as competências do cliente, numa visão estratégica e de negócio para utilização da solução. Claro que depois também tem que existir uma parte ligada ao IT, mais técnica que acompanha a implementação. Em termos de implementação, pode haver desafios de integração com canais, por exemplo, a integração com o site: é preciso que exista permissões do site para poder integrar com ele, além de definir bem quais são as zonas em que em que vão ser feitas as personalizações, ter noção do impacto da personalização no site, para que os tempos de <i>renderização</i> do site não fiquem muito mais longos. Existe aqui uma complexidade e uma necessidade de mais de competências técnicas, quanto maior a multiplicidade de canais com que vais integrar e as diferentes estruturas de dados. Também importa perceber se o cliente tem já um identificador único do cliente e se já tens os dados todos estruturados. Se tiver é um acelerador. Caso contrário, se</p>
--	--

	<p>ainda temos que ir fazer todo esse trabalho antes. Diria que as implementações ficam mais complexas também, quanto mais canais pretendes integrar.</p>
<p>Dados (integração e qualidade)</p> <p>Como é que os processos de integração de dados e <i>data quality</i> influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>O impacto é significativo no sucesso da utilização da solução. Se a ideia é ter uma visão única de cliente e ter os dados agregados de cliente de forma a conseguir ter uma comunicação integrada e relevante, então a empresa tem que ter a informação concentrada no perfil único, seja para conhecer o cliente, perceber o que efetivamente é relevante para ele e o que vamos comunicar como, tendo os canais integrados, ter a certeza que estás a comunicar com aquele cliente. Por isso, em termos de sucesso da utilização da solução, para atingir os objetivos que se pretendem quando se adquire a solução, é fundamental ter uma estrutura de dados unificada por cliente e com um identificador único do cliente, com várias possibilidades de contato, para ter vários canais de comunicação. Para tal é suposto que tenhas um conjunto de <i>data qualities</i>, por exemplo para email e para número de telemóvel, que são importantes para ter uma estrutura de dados boa e sólida que permita a utilização de uma solução destas. Em termos de sucesso da solução, acho que é fundamental. Até numa fase inicial, mesmo que seja de testes ou no início da implementação, tem que haver uma estrutura ao nível do cliente, por isso eu acho que isso é fundamental para uma solução destas. Há soluções destas que já incorporam uma Visão cliente e há soluções cuja visão de cliente tem que ser criado à parte. A nossa solução posiciona-se como um CDP (plataforma para armazenar, organizar e enriquecer os dados de cliente) e além de um CDP, pois temos todas as componentes analíticas que te vão permitir criares os modelos numa forma muito mais “White box” e não como outras soluções em que os modelos e a</p>

	<p>informação existem, mas estão inacessíveis dentro da solução.</p> <p>Quando falamos em estruturas de dados, é importante também integrar os modelos preditivos, integrar clusters de clientes e integrar informação que possa ser feita fora da solução para alavancar o sucesso que pretendes da solução.</p>
<p>Suporte da gestão de topo</p> <p>Como é que a gestão de topo influencia a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes sistemas de informação ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?</p>	<p>É fulcral quer o apoio quer a aprovação da gestão de topo, porque não é uma solução de simples implementação, nem uma solução que impacte apenas numa pequena área. Estas soluções envolvem dados de cliente, envolve comunicação com o cliente, envolve diferentes áreas de negócio. Normalmente nas grandes empresas, tens uma equipa específica de online, tens uma equipa específica de cliente ou outras áreas que interagem e comunicam com o cliente.</p> <p>Este tipo de solução impacta na estrutura da empresa, pelo que a decisão tem que vir da gestão de topo. Não é uma solução que sirva apenas uma área. Se calhar, pode ser despoletada a necessidade por uma área, mas quando é adotado, vai implicar com a organização como um todo. Por isso acho que é muito importante até que venha da gestão de topo a visão estratégica, a decisão de avançar nesta direção.</p> <p>Também acho importante a influência da gestão de topo na definição de estratégia de cliente, porque também vai envolver várias áreas, não só a área de cliente, mas todas as áreas, porque a estratégia de cliente define as políticas de contato, o conteúdo de comunicação, o estilo de comunicação. Quando queremos ter uma mensagem unificada e relevante para o cliente, convém que também tenhas esta harmonia entre as várias áreas em termos de conteúdos.</p> <p>Também há a parte financeira, porque pode haver um impacto financeiro inicial elevado, porque estas ferramentas têm o seu preço, mas depois também tem que se ter em conta</p>

	<p>o que se vai substituir, porque pode já existir soluções para envio de emails, ou de envio de SMS ou uma solução para analítica e outra solução para fazer segmentação ou para fazer análise de campanhas.</p> <p>Quando pensas numa solução destas, não tens que ver só quando entra a solução, mas também tens que ver o que sai, o que tu podes retirar, e quando, para entrar esta solução. Penso que a gestão de topo tem que ser chamada a decidir sobre a parte financeira.</p> <p>Acho que é fundamental haver um alinhamento e haver o apoio da gestão de topo para gerir os silos organizacionais com objetivos diferentes. Tem que haver uma visão superior com vista a garantir que a empresa toma a melhor decisão para a empresa como um todo.</p>
<p>Pressão da concorrência</p> <p>Como é que a pressão da concorrência do sector dos clientes influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? As empresas que adotam têm conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm perceção sobre a importância dada pelos</p>	<p>Eu acho que influencia a adoção porque nos apercebemos que a concorrência já tem este tipo de soluções e até nós, como clientes, começamos a perceber que existe já uma comunicação integrada, porque fui ver algo no site e recebo um SMS ou email relacionado. Normalmente quando se começa a consulta já se tem esse conhecimento. As empresas, quando procuram parceiros para a implementação questionam logo se já implementaram, que casos de sucesso têm e que referências podem ser consultadas. A maioria dos fornecedores usa nas suas referências as implementações que já fez em clientes e essas referências rapidamente se tornam públicas. Até nos eventos que promovemos, algumas empresas vêm testemunhar a sua experiência, dentro de certos limites, por exemplo há empresas-clientes que partilham que têm a solução, outros partilham alguns resultados.</p> <p>É verdade que a procura deste tipo de soluções também tem origem nos objetivos da empresa em termos de crescimento. Há empresas que querem ter uma posição visionária, de</p>

<p>intervenientes no mercado a estes sistemas?</p>	<p>destaque, independentemente do que se passa nas outras empresas, mas acho que, sem dúvida, a concorrência influencia na adoção. Em termos de implementação, muitas vezes são baseados em casos de referência do setor para perceber o que é que vai ser feito. Temos empresas que procuram, além da venda do software, de apoio para construir jornadas de cliente, apoio até para construção uma Visão estratégica, dadas as implementações que temos na Europa e nos Estados Unidos e no resto do mundo, que nos permite ter já alguma informação que podemos partilhar sobre melhores práticas do sector. Há muito a preocupação do que é que já é feito ou quando se vai.</p> <p>Em Portugal estamos a falar de grandes empresas, com grande visibilidade. Empresas mais pequenas não têm dimensão, clientes ou canais, que podem não justificar este tipo de soluções. Não são tantas as empresas que têm essa capacidade ou necessidade, pelo que qualquer adoção se sabe rapidamente.</p>
<p>Avaliação global Qual a sua perceção sobre a satisfação dos seus clientes (empresas) depois da implementação?</p>	<p>Não aplicável</p>